

***Human Capital dan Islamic Spirituality dalam Membentuk Employee
Readiness Menghadapi Perubahan: Peran Mediasi Knowledge Sharing dan
Individual Innovation.***

Disertasi



Oleh:

SYARIFAH FIRA NOVIANTI

17931018

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025**

***Human Capital dan Islamic Spirituality dalam Membentuk Employee
Readiness Menghadapi Perubahan: Peran Mediasi Knowledge Sharing dan
Individual Innovation.***

Disertasi

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Doktor
dari Program Pascasarjana



Oleh:

SYARIFAH FIRA NOVIANTI

17931018

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
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: **Syarifah Fira Novianti**

Nomor Mahasiswa: 17931018

Konsentrasi: Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

Human Capital dan Islamic Spirituality dalam Membentuk Employee Readiness Menghadapi Perubahan: Peran Mediasi Knowledge Sharing dan Individual Innovation

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

Promotor,

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

Ko Promotor,

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

Penguji I,

(Dr. Majang Palupi, B.B.A., M.B.A.)

Penguji II,

(Prof. Dr. Mohammad Nabil Almunawar)

Penguji III,

(Dr. Diah Retno Wulandaru, M.B.A.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor

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

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 07 Januari 2026

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh:

Promotor

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

Ko Promotor

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

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Syarifah Fira Novianti

NIM : 17931018

Jurusan : Doktor Ilmu Ekonomi

Dengan ini Saya menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor, baik di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Draft disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian Saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan Tim Promotor.
3. Dalam draft disertasi ini tidak terdapat karya ataupun pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini Saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ada kekeliruan atau ketidak benaran dalam pernyataan ini sehingga dapat menimbulkan kerugian atau pelanggaran, maka Saya bersedia untuk menerima sanksi akademik yang mungkin berupa pencabutan gelar yang diperoleh ataupun sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, 10 Januari 2026

Yang membuat pernyataan,



Syarifah Fira Novianti

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-Nya, sehingga disertasi yang berjudul “*Human Capital dan Islamic Spirituality dalam Membentuk Employee Readiness Menghadapi Perubahan: Peran Mediasi Knowledge Sharing dan Individual Innovation.*” ini dapat diselesaikan. Disertasi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Doktor di Universitas Islam Indonesia.

Penulis berharap bahwa disertasi ini dapat memberikan sumbangsih yang berarti, baik secara teoretis maupun praktis, dalam ranah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penulis juga menyadari bahwa penyusunan disertasi ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si., dan Ibu Dr. Dessy Isfianadewi, M.M sebagai Promotor dan Co-Promotor yang telah dengan sepenuh hati serta penuh kesabaran membimbing dan memberikan motivasi kepada penulis, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Ibu Dr. Majang Palupi, B.B.A., M.B.A, Bapak Dr. Mohammad Nabil Almunawar dan Ibu Dr. Diah Retno Wulandaru, M.B.A, selaku Ketua beserta Tim Penguji yang senantiasa memberikan masukan, serta dengan penuh kesabaran

memberikan petunjuk dan arahan kepada penulis, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

7. Kedua Orang Tua (H. Muhammad Kholid, SH dan Hj. Tengku Ritawati, S.Sn., M.Pd., Ph.D), Adik (Muhammad Arif Nurrahman, S.E., M.B.A., M.Acc), seluruh anggota keluarga, serta para sahabat yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan moral kepada penulis, sehingga dengan izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini tanpa hambatan yang berarti.
8. Segenap Dosen dan Staf Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Islam Indonesia.
9. HRD serta karyawan Bank Riau Kepri Syariah Pekanbaru yang dengan penuh ketulusan telah memberikan bantuan kepada penulis selama proses pengumpulan data penelitian.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki kekurangan dan belum sepenuhnya sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca agar kualitas penulisan disertasi ini dapat terus ditingkatkan. Atas perhatian dan masukan yang diberikan, penulis ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum, Wr. Wb.

Yogyakarta, Januari 2026

Penulis,

Syarifah Fira Novianti

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.1.1 Isu Teoritis.....	1
1.2.1 Isu Empiris	16
1.2 Kesenjangan Penelitian	24
1.2.1 Kesenjangan Teoritis.....	24
1.2.2 Kesenjangan Empiris	28
1.3 Perumusan Masalah.....	30
1.4 Pertanyaan Penelitian	31
1.5 Tujuan Penelitian.....	32
1.6 Manfaat Penelitian.....	33
1.6.1 Manfaat Teoritis	33
1.6.2 Manfaat Praktis	34
1.7 Orisinalitas Penelitian	35
1.7.1 Pengayaan Teori.....	35
1.7.2 Integrasi Konsep yang Belum Pernah Diuji Secara Komprehensif.....	35
1.7.3 Perspektif Baru dalam <i>Islamic Work Context</i>	36
BAB II KAJIAN PUSTAKA	37
2.1. <i>Grand Theory</i>	37
2.1.1 <i>Competency theory</i>	37
2.2. <i>Employee Readiness</i>	41

2.3.	<i>Human Capital</i>	48
2.4.	<i>Islamic Spirituality</i>	53
2.5.	<i>Knowledge Sharing</i>	57
2.6.	<i>Individual Innovation</i>	62
2.7.	Bagan Integrasi Teori	67
2.8.	Penelitian Terdahulu (<i>Previous Research</i>)	68
2.9.	Pengembangan Hipotesis	74
2.9.1	Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	74
2.9.2	Pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	77
2.9.3	Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	80
2.9.4	Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Individual Innovation</i>	83
2.9.5	Pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Knowledge Sharing</i> ..	86
2.9.6	Pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Individual Innovation</i>	88
2.9.7	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	91
2.9.8	Pengaruh <i>Individual Innovation</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	93
2.9.9	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Individual Innovation</i>	95
2.9.10	<i>Knowledge Sharing</i> memediasi pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	99
2.9.11	<i>Individual Innovation</i> memediasi pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	101
2.9.12	<i>Knowledge Sharing</i> memediasi pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	104
2.9.13	<i>Individual Innovation</i> memediasi pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	107
2.10.	Kerangka Berpikir	110
BAB III	METODE PENELITIAN	112
3.1	Prosedur dan Responden	112

3.2	Penentuan Lokasi Penelitian	114
3.3	Metode Sampling	115
3.4	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	116
3.5	Metode Pengumpulan Data	117
3.6	Operasional Variabel	119
3.7	Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	125
3.8	Uji <i>Outer Model</i> (<i>Measurement Model</i>).....	126
3.8.1	<i>Convergent Validity</i>	126
3.8.2	<i>Variance Extracted</i>	127
3.8.3	<i>Reliability</i>	128
3.8.4	<i>Discriminant Validity</i>	129
3.9	Uji <i>Inner Model</i> (<i>Structural Model</i>)	129
3.10	Uji Kelayakan Model (<i>Goodness of Fit</i>).....	130
3.11	Uji Hipotesis.....	131
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		133
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	133
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	134
4.1.2	Visi dan Misi	136
4.1.3	Struktur Organisasi	137
4.1.4	Produk-Produk Bank Riau Kepri Syariah.....	137
4.2	Gambaran Umum Responden	145
4.2.1	Jenis Kelamin Responden	147
4.2.2	Usia Responden	148
4.2.3	Pendidikan Responden.....	150
4.2.4	Masa Kerja Responden	151
4.3	Hasil Analisis Data	152
4.3.1	Statistik Deskriptif	152
4.3.2	Hasil Validitas Data Awal.....	155
4.3.3	Hasil Validitas Data Akhir	158
4.3.4	Hasil <i>Discriminant Validity</i>	161
4.3.5	Hasil Reliabilitas Data	162

4.3.6	Hasil <i>Collinearity Statistics</i> (VIF)	164
4.3.7	Nilai <i>R-Square</i>	167
4.3.8	Nilai <i>F-Square</i> (F^2).....	169
4.3.9	<i>Q-Square</i> (Q^2)	171
4.3.10	<i>Model Fit Summary</i>	172
4.3.11	Hasil Pengujian Hipotesis	174
4.4	Diskusi dan Pembahasan	189
4.4.1	Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	189
4.4.2	Pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	192
4.4.3	Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	195
4.4.4	Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Individual Innovation</i> ..	198
4.4.5	Pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	200
4.4.6	Pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Individual Innovation</i>	203
4.4.7	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	205
4.4.8	Pengaruh <i>Individual Innovation</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	208
4.4.9	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Individual Innovation</i>	211
4.4.10	<i>Knowledge Sharing</i> memediasi pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	214
4.4.11	<i>Individual Innovation</i> memediasi pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	216
4.4.12	<i>Knowledge Sharing</i> memediasi pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	219
4.4.13	<i>Individual Innovation</i> memediasi pengaruh <i>Islamic Spirituality</i> terhadap <i>Employee Readiness</i>	222
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, BATASAN DAN REKOMENDASI		225
5.1	Kesimpulan.....	225

5.2	Implikasi Penelitian.....	226
5.2.1	Implikasi Teoritis	226
5.2.2	Implikasi Praktis	228
5.3	Keterbatasan	230
5.4	Rekomendasi	232
DAFTAR PUSTAKA.....		235
LAMPIRAN.....		257

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu yang Relevan	69
Tabel 3. 1 Alternatif Jawaban dan Skor Responden	118
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel	119
Tabel 3. 3 <i>Goodness of Fit Index & Cut Off Value</i>	131
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	147
Tabel 4. 2 Kategori Usia Responden.....	148
Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir Responden.....	150
Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden.....	151
Tabel 4. 5 Deskriptif Data	154
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Algorithm Awal	155
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Algorithm Akhir	158
Tabel 4. 8 Hasil Analisis <i>Discriminant Validity</i>	161
Tabel 4. 9 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i>	163
Tabel 4. 10 Hasil Uji <i>Collinearity Statistics</i>	165
Tabel 4. 11 Nilai <i>R-Square</i>	168
Tabel 4. 12 Hasil Uji <i>F-Square</i>	169
Tabel 4. 13 Hasil Uji <i>Q-square</i>	171
Tabel 4. 14 Hasil Uji Model Fit	173
Tabel 4. 15 Hasil Uji Hipotesis	175

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Bagan Integrasi Teori	67
Gambar 2. 2 Model Penelitian	110
Gambar 4. 1 Uji Validitas Item Pengukuran Awal	157
Gambar 4. 2 Uji Validitas Item Pengukuran Akhir	160

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner	257
Lampiran 2. Petunjuk Pengisian Kuisisioner.....	258
Lampiran 3. Kuisisioner Penelitian	259
Lampiran 4. Hasil Olah Data	263

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model komprehensif yang menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Readiness* dalam konteks transformasi bank konvensional menjadi perbankan syariah. Studi ini difokuskan pada Bank Riau Kepri Syariah dengan menekankan peran *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, dan *Individual Innovation* dalam membentuk *Employee Readiness* menghadapi perubahan organisasi.

Metodologi: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *convenience sampling* yang melibatkan 359 responden karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian.

Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Readiness*. Selain itu, *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini menegaskan bahwa *Employee Readiness* tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh nilai-nilai *Islamic Spirituality* serta budaya *Knowledge Sharing* dan inovasi di lingkungan kerja.

Originalitas: Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas penerapan *Competency Theory* melalui integrasi dimensi *Islamic spirituality* sebagai faktor afektif yang memperkuat kompetensi individu dalam menghadapi perubahan. Keunikan penelitian ini terletak pada integrasi konsep *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, dan *Individual Innovation* yang belum pernah diuji secara komprehensif sebelumnya dalam satu model penelitian. Selain itu, penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam *Islamic work context*, khususnya dalam memahami *Employee Readiness* menghadapi transformasi organisasi berbasis nilai-nilai Islam.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini terbatas pada satu lembaga, yaitu Bank Riau Kepri Syariah, sehingga generalisasi hasil ke konteks organisasi lain perlu dilakukan secara hati-hati. Penggunaan teknik *convenience sampling* juga menjadi keterbatasan dalam hal representativitas sampel terhadap populasi.

Implikasi Teoritis dan Praktis: Secara teoritis, penelitian ini memperluas penerapan *Competency Theory* dengan mengintegrasikan dimensi *Islamic spirituality* sebagai faktor afektif yang memperkuat kompetensi individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan panduan bagi manajemen perbankan syariah untuk meningkatkan kesiapan karyawan melalui penguatan *human capital*, pembinaan spiritual, serta pengembangan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif.

Kata Kunci: *Human capital*, *Islamic spirituality*, *knowledge sharing*, *individual innovation*, *employee readiness*, *competency theory*

ABSTRACT

Purpose: This study aims to develop a comprehensive model to explain the factors influencing *employee readiness* in the context of transforming a conventional bank into an Islamic bank. The research focuses on Bank Riau Kepri Syariah, emphasizing the roles of *human capital*, *Islamic spirituality*, *knowledge sharing*, and *individual innovation* in shaping employees' readiness to embrace organizational change.

Methodology: A quantitative approach was employed, using a convenience sampling technique, with 359 employee respondents. Data were analyzed using the *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* method to examine both direct and indirect relationships among the studied variables.

Findings: *Human capital* and *Islamic spirituality* have positive, significant effects on *employee readiness*. Furthermore, *knowledge sharing* and *individual innovation* are proven to mediate the relationships between *human capital* and *Islamic spirituality* with *employee readiness*. These findings indicate that employee readiness is not solely determined by technical competence but is also influenced by Islamic spiritual values, as well as a knowledge-sharing and innovation-driven organizational culture.

Originality: This study extends the application of *Competency Theory* by integrating *Islamic spirituality* as an affective dimension that strengthens individual competence in facing organizational change. The originality of this research lies in the integration of *human capital*, *Islamic spirituality*, *knowledge sharing*, and *individual innovation* into a single comprehensive model, which has not been empirically tested before. Moreover, this study offers a new perspective within the *Islamic work context*, providing deeper insights into how Islamic values shape employees' readiness for organizational transformation.

Research Limitations: This research was conducted in a single institution, Bank Riau Kepri Sharia, thus limiting the generalizability of the findings to other organizational contexts. Additionally, the use of *convenience sampling* may constrain the representativeness of the sample.

Practical and Social Implications: Theoretically, this study extends the *Competency Theory* by integrating *Islamic spirituality* as an affective dimension that enhances individual competence in responding to organizational change. Practically, the findings guide Islamic bank management to enhance employee readiness through strengthened *human capital*, spiritual development, and a collaborative and innovative work culture.

Keywords: *Human capital, Islamic spirituality, knowledge sharing, individual innovation, employee readiness, competency theory*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

1.1.1 Isu Teoritis

Penelitian ini berfokus pada isu *Employee Readiness* yakni kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan organisasi, yang dipandang sebagai elemen fundamental dalam mendukung keberhasilan proses transformasi dan memastikan keberlanjutan adaptasi organisasi. *Employee Readiness* menjadi isu terkini yang sering dibahas para praktisi dan akademisi, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Isu ini mencerminkan urgensi terhadap kesiapan karyawan dalam merespons tuntutan perubahan lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks.

Dalam penjelasan beberapa literatur, *Employee Readiness* dipahami sebagai tingkat kesiapan karyawan untuk menerima, menyesuaikan diri, dan terlibat aktif dalam perubahan organisasi. Armenakis *et al.* (1993) mendefinisikan *readiness* sebagai keyakinan, sikap (*Attitudes*), dan niat anggota organisasi mengenai urgensi perubahan serta keyakinan terhadap kemampuan organisasi untuk berhasil melaksanakannya. Konsep ini menunjukkan bahwa kesiapan karyawan merupakan faktor kognitif yang menentukan sikap mereka terhadap perubahan.

Lebih lanjut, Holt *et al.* (2007), Mansour *et al.* (2022) dan Rahi *et al.* (2021), menekankan bahwa kesiapan untuk berubah merefleksikan sejauh mana seseorang memiliki kesiapan mental, emosional, dan fisik untuk terlibat dalam upaya pengembangan organisasi. Kesiapan ini melibatkan keyakinan, sikap, dan niat

karyawan dalam menghadapi perubahan yang diperlukan, serta sejauh mana organisasi mampu memberikan ruang partisipasi dalam proses perubahan tersebut. Dengan kata lain, *Employee Readiness* bukan hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga kesiapan psikologis dalam menyikapi perubahan.

Sejalan dengan itu, Mathur *et al.* (2023) mengembangkan model *readiness for change* dari dua perspektif, yaitu karyawan dan organisasi. Dalam model ini, faktor karyawan dipandang sebagai elemen krusial dalam pembentukan *Employee Readiness*, karena pada akhirnya karyawanlah yang menjadi pelaku utama dalam mengimplementasikan perubahan di tingkat operasional.

Penelitian yang dilakukan Tasoulis *et al.* (2019), menyimpulkan bahwa peningkatan sumber daya manusia melalui pelatihan mampu meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan. Alharthey (2023), menemukan bahwa peningkatan *knowledge* dan *skills* yang menjadi ukuran *Employee Readiness* berpengaruh positif terhadap kinerja. Singh *et al.* (2021) menemukan hubungan antara *readiness* dengan inovasi dan peningkatan kinerja. Taneja *et al.* (2024) menyatakan bahwa *Employee Readiness* cenderung meningkat seiring dengan bertambahnya kesadaran individu terhadap tuntutan dan kebutuhan pekerjaan yang dihadapi.

Selanjutnya, Mathur *et al.* (2023) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada tiga elemen utama, yaitu: (1) adanya kebutuhan nyata dan terukur untuk melakukan perubahan, (2) keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mencapai keberhasilan perubahan (*change efficacy*) dan (3) adanya kesempatan bagi individu untuk secara aktif

terlibat dalam proses perubahan itu sendiri. Ketiga aspek ini merupakan prasyarat penting dalam mempersiapkan pekerja untuk menghadapi perubahan di tengah dinamika organisasi yang terus berkembang.

Berdasarkan isu teoritis penelitian sebelumnya, *Employee Readiness* tidak hanya dipandang sebagai determinan kinerja, melainkan sebagai faktor kunci dalam menjamin keberhasilan transformasi organisasi. Transformasi tidak hanya menyangkut dimensi struktural dan teknis, tetapi juga menuntut *Employee Readiness* untuk beradaptasi dengan nilai, prinsip, dan tata kelola organisasi. Dalam kerangka ini, *Competency theory* memberikan landasan konseptual yang kuat. Spencer dan Spencer (1993) menegaskan bahwa efektivitas karyawan ditentukan oleh kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta nilai, sikap, dan perilaku (*attitudes*) yang melekat pada individu. Kompetensi inilah yang membedakan karyawan yang siap menghadapi perubahan dengan yang masih kesulitan dalam menyesuaikan diri.

Penelitian ini berfokus pada pentingnya mengidentifikasi pendeterminan yang komprehensif dalam pencapaian *Employee Readiness* pada bank syariah secara optimal. **Pertama**, Isa dan Muafi (2022) dalam penelitian ini mengidentifikasi *Human Capital* sebagai elemen fundamental yang melekat pada setiap individu dalam organisasi. Menurut Adesina (2021) *Human Capital* dipahami sebagai keseluruhan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan yang dimiliki individu dan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, serta daya saing organisasi. *Human capital* tidak hanya berfokus pada aspek sikap, motivasi, dan kesiapan individu dalam merespons

dinamika perubahan di lingkungan kerja. Dengan kata lain, kualitas *Human Capital* menentukan kapasitas organisasi dalam beradaptasi, berinovasi, dan mencapai tujuan strategisnya.

Githaiga (2020) menyimpulkan bahwa *Human Capital* mewakili konsep-konsep yang berkaitan dengan pembelajaran seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kompetensi, dan keterampilan serta gagasan psikologis dan sosial misalnya seperti kemampuan, sikap dan motivasi. Lebih lanjut, Adesina (2021) dan Bontis serta Fitz-enz (2002), menekankan *Human Capital* tidak hanya mencerminkan kapasitas intelektual dan teknis, tetapi juga mencakup nilai-nilai intrinsik seperti bakat, sikap, kreativitas, kecerdasan emosional, serta potensi inovatif yang membentuk identitas organisasi. Delery & Roumpi (2017) menyatakan bahwa *Human Capital* terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap, perilaku, dan pengalaman pribadi yang secara kolektif membentuk kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks *Human Capital*, setiap individu memiliki potensi untuk tumbuh dan mencapai tingkat keunggulan yang tinggi jika diberikan peluang dan upaya yang tepat.

Tjahjadi *et al.* (2024) *Human capital* menjadi aspek penting sebagai modal dalam upaya mencapai kinerja. Lebih lanjut, modal kompetensi yang dimiliki oleh individu mampu memengaruhi optimalisasi kinerja di suatu organisasi. Dalam konteks yang sama, Akhtar *et al.* (2018) menekankan kompetensi yang melekat pada individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta kemampuan kognitif dan afektif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap optimalisasi kinerja organisasi, termasuk di sektor perbankan syariah.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa *Human Capital* merupakan kualitas sumber daya manusia yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap, dan potensi inovatif tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menjadi prasyarat penting bagi organisasi dalam menjalani proses transformasi. Dalam situasi perubahan organisasi, *Human Capital* berperan sebagai determinan penting dalam membentuk *Employee Readiness* untuk berubah. Kompetensi yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, serta kapasitas kognitif dan afektif memungkinkan karyawan memahami arah dan tujuan perubahan, sekaligus meningkatkan keyakinan diri untuk menyesuaikan perilaku kerja dengan tuntutan baru. Dengan demikian, *Human Capital* memiliki hubungan yang erat dengan *Employee Readiness*, karena *Employee Readiness* pada hakikatnya merupakan refleksi dari kemampuan individu dalam merespons dan mengelola perubahan organisasi secara efektif. Dengan demikian, *Human Capital* tidak hanya menjadi aset individu, melainkan juga instrumen strategis dalam mengarahkan organisasi menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kesiapan menghadapi dinamika perubahan.

Meskipun *Human Capital* telah dipandang sebagai pondasi utama dalam membentuk *Employee Readiness*, kajian-kajian terdahulu masih terbatas pada konteks umum dan belum secara eksplisit menelaah perannya dalam sektor perbankan syariah yang sedang menjalani proses transformasi. Padahal, proses perubahan dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah menuntut *Employee Readiness* tidak hanya dari sisi teknis, tetapi juga dari aspek nilai dan

prinsip yang mendasari operasional organisasi. Keterbatasan ini menyisakan ruang penelitian untuk memperluas pemahaman mengenai bagaimana *Human Capital* berkontribusi secara lebih komprehensif terhadap pembentukan *Employee Readiness* dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi, khususnya di BRK Syariah.

Kedua, penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi pentingnya *Islamic Spirituality* yang terinternalisasi pada setiap karyawan bank syariah. Secara teoritis selain berlandaskan pada *Human Capital* penelitian ini berargumen bahwa perlu dukungan secara proaktif dengan menjunjung konsep *Islamic Spirituality* dalam menjalankan suatu pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Abbas *et al.* (2025) menyatakan *Islamic Spirituality* dipahami sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan praktik Islam yang terinternalisasi dalam diri individu, yang tidak hanya mengarahkan hubungan vertikal manusia dengan Allah, tetapi juga hubungan horizontal dengan sesama di lingkungan kerja maupun masyarakat. *Islamic Spirituality* menekankan aspek ibadah, keikhlasan, mencari ridha Allah, serta akhlak seperti kejujuran, tolong-menolong, dan memaafkan, yang berfungsi sebagai fondasi moral dan etika dalam kehidupan profesional. Dengan kata lain, *Islamic Spirituality* tidak sebatas dimensi ritual, melainkan juga sumber motivasi intrinsik yang membentuk sikap positif, komitmen, dan ketahanan psikologis individu dalam menghadapi tantangan organisasi.

Sebagai contoh, tujuan hidup umat Islam adalah untuk beribadah kepada Allah (Al-Qur'an, 51:56). Menurut Nasr (1987), *Islamic Spirituality* adalah hubungan dengan Tuhan yang memengaruhi harga diri individu, memberikan

makna hidup, dan memengaruhi hubungan dengan orang lain dan alam. Lebih lanjut, Khodayarifard *et al.* (2013) menegaskan kualitas *Islamic Spirituality* dalam konteks kerja dibentuk melalui internalisasi nilai-nilai ajaran Islam yang meliputi keyakinan (iman), ibadah (ritual), perilaku (akhlak), serta pemahaman akan ketaatan terhadap hukum-hukum Islam, serta upaya untuk mendekatkan diri kepada Tuhan melalui berbagai amal kebajikan dan menemukan nilai-nilai pribadi.

Dalam kerangka tersebut, *Islamic Spirituality* kerap diidentikkan dengan taqwa, yaitu ketaatan menjalankan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya, yang berfungsi sebagai prinsip moral dan fondasi etis bagi karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi.

Sejalan dengan itu, Halman (2022) mempertegas beribadah kepada Allah memiliki manfaat yang nyata bagi mereka, karena ibadah merupakan jalan yang benar dan bermanfaat untuk mencapai kebahagiaan dan kesempurnaan hidup. Hal ini menekankan pentingnya beribadah kepada Allah sebagai tujuan hidup yang sejati. Ibadah bukan hanya sebagai kewajiban semata, tetapi juga sebagai sarana untuk memperoleh manfaat spiritual dan kebahagiaan. Dalam konteks ini, *Islamic Spirituality* menjadi penting karena melibatkan hubungan individu dengan Allah, pencarian makna hidup, dan pengembangan diri yang bertujuan mencapai tujuan hidup yang telah ditetapkan oleh Allah.

Berawal dari teori *Spirituality* oleh Fard & Amiri (2018) yang melahirkan konsep kerohanian. Akhtar *et al.*, (2018) serta Fard dan Amiri (2018) menjelaskan *Spirituality* merupakan konsep pandangan manusia yang melampaui batas dunia fisik, kecerdasan spiritual membawa pemahaman yang lebih mendalam tentang

kehidupan, nilai-nilai yang lebih tinggi, tujuan yang kuat, dan motivasi yang tinggi. Keyakinan pada potensi diri akan memengaruhi cara seseorang berpikir, merasakan, memotivasi diri, dan bertindak. Lebih jauh, *Islamic Spirituality* memberikan arah dan pondasi moral bagi individu dalam menjalani kehidupan, termasuk dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* memiliki dua sisi utama. Pertama, sisi pengabdian kepada Allah sebagai tujuan hidup, yang memberikan ketenangan batin sekaligus makna eksistensial bagi individu. Kedua, sisi yang tercermin dalam perilaku kerja, seperti integritas, dedikasi, dan tanggung jawab, yang berperan penting dalam membentuk *Employee Readiness* menghadapi perubahan. Kedua sisi ini menegaskan bahwa *Islamic Spirituality* tidak hanya berfungsi sebagai aspek religius personal, tetapi juga sebagai kerangka moral dan etis.

Meskipun demikian, sebagian besar literatur masih menitikberatkan kajian *Islamic Spirituality* pada pengaruhnya terhadap perilaku kerja dan kinerja organisasi. Masih jarang penelitian yang secara tegas mengkaji peran *Islamic Spirituality* sebagai determinan langsung *Employee Readiness*. Dengan demikian, terdapat kesenjangan (*gap*) yang perlu diisi melalui penelitian ini, yaitu dengan menelaah bagaimana kedua sisi *Islamic Spirituality* tersebut secara integratif dapat memperkuat *Employee Readiness*, khususnya dalam konteks transformasi bank syariah. Kondisi ini membuka ruang penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan tersebut secara komprehensif.

Ketiga, penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi peran penting dari *Knowledge Sharing* setiap individu terhadap *Individual Innovation* dalam perspektif karyawan. Definisi *Knowledge Sharing* dikumpulkan dari studi paling berpengaruh dan bereputasi yaitu penelitian oleh Szulanski *et al.* (2004), menjelaskan bahwa *Knowledge Sharing* adalah proses pertukaran atau transfer informasi yang akurat, opini, ide, teori, prinsip dan model di dalam dan antar organisasi, termasuk *trial and error*, *feedback* dan saling penyesuaian baik pengirim maupun penerima pengetahuan.

Lebih lanjut, Liao (2021) mendefinisikan *Knowledge Sharing* sebagai kegiatan berbagi pengetahuan yang mengacu pada proses transmisi, komunikasi, interaksi, dan koordinasi pengetahuan atau keahlian yang membantu meningkatkan produktivitas organisasi, kapasitas penyerapan dan inovasi serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Studi terbaru oleh Doronin *et al.* (2020) menyimpulkan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan tindakan karyawan dalam beropini, berketerampilan, dan berpengetahuan tersedia bagi orang lain dalam organisasi dan bersedia memberikan bantuan timbal balik untuk memecahkan masalah dan mengembangkan ide. Kurniawan *et al.* (2020) serta Lo dan Tian (2020) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai suatu proses, prosedur, bahkan sistem yang dapat mengatur dan menggerakkan karyawan dalam suatu organisasi agar mau dan mampu berbagi informasi, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman guna meningkatkan kinerja organisasi.

Sejalan dengan hal diatas, Wang dan Wang (2012) menekankan tindakan atau praktik berbagi informasi, keahlian, atau kemampuan antar individu dikenal

sebagai *Knowledge Sharing*. Dalam skenario ini, seseorang dengan informasi atau keterampilan tertentu mengkomunikasikan pengetahuan tersebut kepada orang lain untuk membantu mereka dalam memahami dan mengembangkan bakatnya. Swanson *et al.* (2020) menegaskan beberapa penanda umum untuk mengukur pembagian pengetahuan dalam suatu organisasi meliputi: 1. Frekuensi dan jumlah pengetahuan yang dibagikan; 2. Kualitas pengetahuan yang dibagikan; 3. Partisipasi dalam kegiatan berbagi pengetahuan; 4. Tingkat interaksi sosial; dan 5. Keterlibatan karyawan. *Knowledge Sharing* sangat penting dalam pengembangan masyarakat berbasis pengetahuan.

Disamping itu, Azeem *et al.* (2021), Heksarini (2017) dan Rahi *et al.* (2021), menyatakan *Individual Innovation* mencakup kemampuan setiap individu dalam menghasilkan ide-ide, kreativitas dan inovasi serta bagaimana penerapan dan pengimplementasiannya dalam lingkungan kerja. *Individual Innovation* tidak hanya mencakup proses berpikir kreatif, tetapi juga melibatkan keterampilan dalam mengimplementasikan inovasi tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari, sehingga mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Heksarini (2017) dan Nham *et al.* (2020), menegaskan bahwa *Individual Innovation* memiliki peran strategis dalam mendorong efektivitas proses organisasi, terutama dalam praktik *Knowledge Sharing*, pertukaran pengalaman, serta penguatan kemampuan teknis dan non-teknis. Praktik *Knowledge Sharing* tidak akan mencapai efektivitas yang optimal apabila tidak didukung oleh *Individual Innovation*, karena kemampuan *Individual Innovation* berperan dalam menciptakan

ruang bagi lahirnya solusi yang kreatif dan adaptif dalam merespons berbagai tantangan yang dihadapi organisasi.

Dengan demikian, dapat dikatakan *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* membentuk hubungan yang saling memperkuat, dimana *Individual Innovation* mampu menumbuhkan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan, adaptif terhadap dinamika eksternal serta proaktif dalam menghasilkan terobosan inovatif. Pada akhirnya, integrasi kedua aspek tersebut tidak hanya meningkatkan *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam waktu panjang.

Sejalan dengan Husti dan Mahyarni (2019) menegaskan dalam perspektif *Individual Innovation*, proses *Knowledge Sharing* menjadi elemen kunci yang memfasilitasi pengembangan ide-ide kreatif, penciptaan produk inovatif, serta perbaikan proses kerja yang pada akhirnya mampu memberikan nilai tambah dan keunggulan kompetitif baik pada tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, *Knowledge Sharing* memungkinkan adanya kolaborasi lintas fungsi, meningkatkan kreativitas, dan memfasilitasi pemecahan masalah secara kolektif. Dengan demikian, keterlibatan aktif dalam *Knowledge Sharing* berpotensi besar untuk mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan yang semuanya dapat berkontribusi pada pengembangan inovasi di dalam organisasi.

Berbagai studi empiris telah menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Menurut Chang *et al.* (2021), *Knowledge Sharing* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyerap pengetahuan baru

dan menggunakannya dalam pengembangan produk dan layanan yang inovatif. Selain itu, penelitian oleh Camisón & Villar-López (2014) menemukan bahwa efektivitas *Knowledge Sharing* yang efektif dapat memperkuat daya inovasi dengan mempercepat proses belajar organisasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pengelolaan *Knowledge Sharing* yang baik dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam mendorong inovasi yang berkelanjutan di dalam organisasi.

Dalam konteks ini, praktik *Knowledge Sharing* memiliki peran yang sangat penting, sehingga pengetahuan yang dimiliki individu perlu dibagikan secara terbuka dan tidak disimpan secara eksklusif. Penelitian ini menegaskan bahwa pengetahuan tidak akan berkurang atau terhenti perkembangannya kecuali apabila individu secara sengaja menahan dan tidak membagikannya. Oleh karena itu, dalam perspektif Islam, individu didorong untuk terus mendiseminasikan pengetahuan yang dimiliki agar dapat memberikan manfaat yang lebih luas bagi orang lain. Dalam Islam, *Knowledge Sharing* dipandang sebagai tindakan yang baik dan dianjurkan, karena melalui penyebaran ilmu, orang lain dapat memperoleh pemahaman dan manfaat yang sama. Hal ini juga dianggap sebagai cara untuk memperluas wawasan pengetahuan dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan seluruh umat manusia.

Dengan demikian, *Knowledge Sharing* menjadi mekanisme penting untuk memperkuat *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan, memfasilitasi *Individual Innovation*, dan memastikan bahwa proses transformasi BRK Syariah berjalan efektif dan berkelanjutan.

Terakhir, Penelitian ini berusaha mengidentifikasi peran mediasi *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* yang mengarah pada peningkatan *Employee Readiness*. Azeem *et al.* (2021), Heksarini (2017) dan Rahi *et al.* (2021) menegaskan bahwa *Employee Readiness* dapat dipahami dari dua sudut pandang yang berbeda, yaitu perspektif *Human Capital* yang berhubungan dengan kapabilitas individu, serta perspektif *Islamic Spirituality* yang berhubungan dengan keyakinan, ritual, perilaku sehari-hari, dan pengetahuan tentang ketaatan.

Muafi *et al.* (2021) dan Zafar (2024) menekankan bahwa *Human Capital* mencerminkan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas adaptif karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Sementara itu, Aboobaker *et al.* (2022), Sani dan Ekowati (2019), serta Zakaria *et al.* (2020) menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* berfungsi sebagai landasan moral dan etis yang memandu perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kedua perspektif ini menjadi pijakan teoretis penting untuk memahami bagaimana *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* berperan sebagai mekanisme yang memperkuat *Employee Readiness* dalam menghadapi dinamika transformasi organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada isu upaya BRK Syariah yang membutuhkan adaptasi atas perpindahan dari bentuk Bank Konvensional. BRK Syariah membutuhkan pemahaman tentang *Employee Readiness* yang mumpuni untuk menjalankan operasional secara optimal.

Dalam konteks perkembangan perbankan syariah, Bilal dan Sulaiman (2021) mencatat bahwa sektor ini mengalami pertumbuhan signifikan di berbagai negara dengan mayoritas penduduk Islam, termasuk Indonesia. Sejarah perkembangan

perbankan syariah di Indonesia sendiri telah berlangsung lebih dari 40 tahun. Perjalanan perbankan syariah di Indonesia dimulai sejak deregulasi Bank Indonesia pada tahun 1983 dan liberalisasi sektor perbankan pada tahun 1988, yang kemudian membuka peluang bagi bank-bank lokal untuk menyediakan produk dan layanan berbasis syariah seperti tabungan, pembiayaan, investasi dan layanan lainnya. Namun demikian, seluruh produk tersebut harus dikembangkan dan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip syariah, yang melarang unsur riba, *gharar* dan *maysir* serta mengedepankan prinsip keadilan dan kemitraan.

Saat ini, hampir seluruh bank besar di Indonesia, seperti BNI, BRI, dan Mandiri, telah mengembangkan unit usaha syariah sebagai bagian dari strategi ekspansi mereka. Namun demikian, meskipun perkembangan perbankan syariah terbilang masif, tantangan mendasar tetap muncul, khususnya terkait dengan kesiapan sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem yang berbasis pada prinsip-prinsip Islam.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini ber *statement Employee Readiness* menjadi sangat penting dan faktor penentu dalam keberhasilan transformasi bank konvensional menuju bank berbasis syariah, termasuk pada BRK Syariah. Kesiapan ini tidak hanya terkait dengan aspek teknis dan manajerial, tetapi juga menuntut internalisasi nilai-nilai *Islamic Spirituality* yang menjadi fondasi tata kelola organisasi. Dengan demikian, tantangan empiris yang muncul adalah bagaimana menyiapkan karyawan BRK Syariah agar memiliki kompetensi teknis yang memadai sekaligus pemahaman mendalam mengenai prinsip syariah,

sehingga proses transformasi dapat berjalan efektif, berkelanjutan, dan selaras dengan visi perbankan syariah.

Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Competency Theory*. Pylyshyn (1972) memperkenalkan teori ini sebagai kerangka konseptual yang menekankan integrasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan individu untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan suatu tugas atau aktivitas. Kompetensi tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga mencakup dimensi kognitif dan afektif yang berkembang melalui pengalaman, akumulasi pengetahuan, serta keterampilan yang diperoleh secara sistematis.

Dalam konteks *Employee Readiness*, *Competency theory* menjadi relevan karena *Employee Readiness* menghadapi perubahan organisasi ditentukan oleh sejauh mana kompetensi yang dimilikinya selaras dengan tuntutan lingkungan kerja. Pengetahuan dan keterampilan teknis memungkinkan karyawan memahami serta menguasai prosedur baru, sementara dimensi kognitif dan afektif, seperti sikap positif, fleksibilitas, dan motivasi, mendukung kesiapan psikologis dalam menerima perubahan. Dengan demikian, kompetensi berfungsi sebagai fondasi yang menjembatani potensi individu dengan tantangan transformasi organisasi, termasuk dalam proses konversi BRK Syariah dari bank konvensional menuju sistem berbasis syariah.

Pemilihan *Competency theory* sebagai teori utama dalam penelitian ini dikarenakan teori ini mampu mengintegrasikan berbagai aspek determinan *Employee Readiness* yang dikaji, yaitu *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, dan *Individual Innovation*. *Human Capital* berhubungan

langsung dengan kapasitas pengetahuan dan keterampilan, *Islamic Spirituality* memperkuat sikap dan orientasi moral, *Knowledge Sharing* mendukung mekanisme kognitif melalui pertukaran pengetahuan, sedangkan *Individual Innovation* mencerminkan kemampuan aplikatif dalam menghasilkan solusi kreatif. Keempatnya merupakan bentuk aktualisasi kompetensi yang sesuai dengan kerangka teori, menentukan *Employee Readiness* dalam menghadapi transformasi organisasi. Dengan demikian, penggunaan *Competency theory* dalam penelitian ini memberikan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana kombinasi faktor teknis, kognitif, afektif, dan moral dapat membentuk *Employee Readiness* secara komprehensif.

1.2.1 Isu Empiris

Bank konvensional adalah institusi keuangan yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip konvensional atau sekuler. Layanan yang ditawarkan oleh bank konvensional mencakup berbagai produk keuangan seperti simpanan (tabungan dan deposito), pemberian kredit, kartu kredit, serta produk-produk investasi lainnya. Pendapatan utama bank konvensional umumnya berasal dari bunga dan biaya administrasi yang dikenakan kepada nasabah.

Salman dan Nawaz (2018) menjelaskan Bank konvensional beroperasi berdasarkan prinsip berbasis bunga. Di sisi lain, bank syariah mengadopsi sistem keuangan yang bebas dari unsur bunga (riba) dan menggantikannya dengan skema bagi hasil (*profit and loss sharing*), sewa (*ujrah*) dan bentuk akad lainnya yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Ariff (1988) menyatakan setiap transaksi

yang dilakukan harus memenuhi ketentuan hukum Islam, termasuk larangan terhadap riba, *gharar* (ketidakpastian), dan *maysir* (spekulasi), serta menekankan nilai-nilai keadilan, transparansi, dan kemitraan. Secara global, pangsa pasar perbankan syariah dalam industri keuangan masih relatif kecil, namun pertumbuhannya pesat terutama di beberapa wilayah seperti Asia dan Timur Tengah.

Menurut Kamarudin *et al.* (2017), Asia Tenggara mengalami peningkatan populasi Muslim yang pesat, belum mendapatkan perhatian global yang cukup. Seiring dengan keuangan syariah yang semakin terlembagakan dalam pasar global. Imam dan Kpodar (2016) memunculkan potensi baru dalam pertumbuhan serta kontribusi terhadap perekonomian. Dalam konteks ini, penting bagi bank syariah untuk mempertahankan tingkat produktivitas yang tinggi agar tetap kompetitif dan mampu memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, perlu dukungan sumber daya manusia yang mumpuni dalam menjalankan operasional perbankan syariah. Dengan demikian, peran penting *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, dan *Individual Innovation* menjadi sangat krusial dalam membentuk *Employee Readiness* untuk beradaptasi dan berkontribusi secara optimal terhadap transformasi organisasi. Keempat faktor ini saling terkait dan dapat menjadi pondasi penting dalam pengembangan kapasitas karyawan untuk menjalankan fungsi-fungsi strategis perbankan syariah secara efektif dan sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Pemanfaatan nilai-nilai *Islamic Spirituality* dalam konteks lingkungan kerja telah menjadi topik yang semakin populer dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa

perusahaan mengadopsi nilai-nilai *Islamic Spirituality* khususnya yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam, mulai mengadopsi nilai-nilai *Islamic Spirituality* sebagai bagian integral dari budaya kerja mereka. Tujuan dari menerapkan *Islamic Spirituality* di tempat kerja adalah untuk meningkatkan kesejahteraan individu, kreativitas karyawan, keharmonisan organisasi, dan mencapai kesuksesan bisnis di masa depan. Perilaku menyimpang yang bersifat *opportunistic* masih sering terjadi akibat rendahnya tingkat *Islamic Spirituality* individu. Fenomena krisis moral teridentifikasi dengan timbulnya berbagai bentuk perilaku yang menyimpang dari norma-norma yang ada.

Perkembangan teknologi modern tampaknya menjadi pintu masuk bagi pengaruh ideologi dan budaya asing yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Z. A. Rahman dan Shah (2015) dalam perspektif Islam, moralitas berkaitan erat dengan perkembangan spiritual seseorang, yang secara esensial menjadi pilar utama dalam membentuk akhlak dan perilaku. Analisis literatur menunjukkan bahwa kehadiran *Islamic Spirituality* memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan. Adawiyah dan Pramuka (2017) menjelaskan hal ini meliputi peningkatan kesadaran terhadap tujuan dan makna kerja, serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap kehidupan sosial. Dalam konteks *Islamic Spirituality* individu di tempat kerja, juga terdapat peran penting *Islamic Spirituality* sebagai penghubung antara dimensi spiritual dan performa kerja karyawan dalam menghadapi perubahan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Human Capital* berperan penting dalam membentuk *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan.

Misalnya, Becker dan Huselid (2006), Morris *et al.* (2017) dan Ningsih *et al.* (2020) menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia berkorelasi dengan peningkatan *Employee Readiness* dan kinerja individu. Temuan ini diperkuat oleh Subramony *et al.* (2018) serta Wang *et al.* (2014) yang menemukan bahwa investasi berkelanjutan pada pengembangan sumber daya manusia mampu menghasilkan *Employee Readiness* untuk berubah.

Di sisi lain, Rahman dan Shah (2015) dan Sapta *et al.* (2021) menekankan pentingnya *Islamic spirituality*, yang menciptakan lingkungan kerja positif sehingga mendorong *Employee Readiness* secara optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik *Human Capital* maupun *Islamic Spirituality* sama-sama menjadi faktor penentu *Employee Readiness*, namun penelitian terdahulu masih cenderung membahasnya secara terpisah. Kondisi ini membuka ruang bagi penelitian lebih lanjut yang mengintegrasikan kedua faktor tersebut untuk memahami *Employee Readiness* dalam konteks transformasi perbankan syariah.

Isu empiris mengacu pada masalah atau pertanyaan yang dapat diuji melalui pendekatan ilmiah dan pengumpulan data empiris. Dalam konteks ilmiah, pendekatan empiris menekankan pentingnya observasi sistematis, pengumpulan data, dan pengujian hipotesis secara objektif guna memperoleh pemahaman yang valid mengenai fenomena yang dikaji. Adkins dan Lury (2009) mengemukakan isu empiris melibatkan penggunaan bukti empiris yang diperoleh melalui pengamatan, eksperimen, survei, atau analisis statistik. Penelitian ini berangkat dari pentingnya *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* secara individu maupun organisasi di BRK Syariah.

Perubahan operasional BRK Syariah merupakan bagian dari transformasi yang lebih luas dalam perbankan syariah di Indonesia. RUPS Bank Riau Kepri 22 April 2019 memutuskan Bank Riau Kepri yang berkegiatan konvensional di transformasikan menjadi Bank Riau Kepri Syariah (BRKS). Proses konversi BRK menjadi bank syariah dimulai ketika Dewan Komisaris dan Direksi Bank Riau Kepri melihat peluang untuk memperluas layanan perbankan sesuai prinsip-prinsip syariah, sejalan dengan meningkatnya permintaan masyarakat terhadap layanan perbankan syariah di Indonesia.

Pada tahun 2019, Bank Riau Kepri memulai proses transformasi menuju bank syariah secara bertahap, dengan mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan prinsip syariah. Proses konversi ini mendapat dukungan penuh dari pemerintah daerah dan masyarakat setempat. Pada 25 Agustus 2022, Bank Riau Kepri resmi beroperasi sebagai bank syariah dengan nama BRK Syariah, setelah memperoleh izin dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Dengan perubahan ini, BRK Syariah menjadi salah satu bank pembangunan daerah pertama yang melakukan konversi penuh ke sistem syariah di Indonesia.

Saat ini, BRK Syariah aktif dalam mendukung program-program ekonomi syariah di tingkat lokal dan nasional, termasuk pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) melalui pembiayaan syariah. Dengan perkembangan ini, BRK Syariah berkomitmen untuk menjadi bank yang lebih inklusif dan berperan dalam pengembangan ekonomi syariah di Indonesia, serta meningkatkan literasi keuangan syariah di masyarakat. Ke depan, BRK Syariah berencana untuk terus

mengembangkan inovasi produk dan layanan syariah serta memperluas jangkauan pasar di wilayah lain di Indonesia.

Fenomena empiris berdasarkan observasi awal dan didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa BRK Syariah membutuhkan penguatan kapabilitas karyawan dari berbagai perspektif. **Pertama**, dalam konteks perubahan operasional dari sistem konvensional menuju sistem perbankan berbasis syariah, BRK Syariah memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi unggul, khususnya dalam aspek *Human Capital*. Kesiapan ini mencakup kemampuan teknis, manajerial, dan pemahaman atas prinsip-prinsip dasar ekonomi syariah. Selain itu, *Islamic Spirituality* karyawan menjadi sangat penting atas upaya penguatan kompetensi setiap karyawan BRK syariah.

Lebih lanjut, kondisi terkini menunjukkan bahwa BRK Syariah masih belum mampu secara optimal memanfaatkan potensi kompetensi karyawan yang dimilikinya. Kelemahan dalam pengelolaan *Human Capital* dan kurangnya internalisasi nilai-nilai *Islamic Spirituality* menjadi tantangan signifikan yang memerlukan kajian lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting untuk berkontribusi dalam menilai pentingnya kompetensi karyawan dalam menghadapi perubahan kondisi dan lingkungan bisnis di BRK syariah.

Kedua, BRK syariah masih perlu meningkatkan efektifitas *Knowledge Sharing* yang berkonsekuensi pada peningkatan *Individual Innovation* dalam perspektif karyawan. Lebih lanjut, belum optimalnya proses *Knowledge Sharing* menjadi hambatan karyawan dalam menciptakan inovasi produk maupun layanan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

Ketiga, BRK syariah membutuhkan optimalisasi proses *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* atas upaya mendukung *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan. *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* dalam perspektif individu menjadi jembatan untuk tercapainya *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan di BRK Syariah. Lebih lanjut, BRK Syariah masih perlu meningkatkan *knowledge management process* (*Knowledge Sharing* dan *innovation*) untuk mengakomodasi kompetensi karyawan yang pada gilirannya berkonsekuensi atas kesiapan perubahan.

Isa dan Muafi (2022), Sani dan Ekowati (2019) serta Zafar (2024) menekankan untuk mencapai prestasi optimal, penting bagi karyawan memiliki *Islamic Spirituality* yang tinggi dan didukung oleh *Human Capital* yang memadai. Oleh karena itu, penelitian ini meyakini bahwa tingkat *Islamic Spirituality* yang tinggi ber dampak pada *Employee Readiness*, yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap transformasi organisasi, khususnya dalam sistem perbankan berbasis syariah. **Terakhir**, penelitian ini juga meyakini bahwa pengembangan pemahaman teoritis ini menyajikan keunikan yang mengkaji secara mendalam bagaimana *Employee Readiness* berperan penting dan mampu membantu transformasi perbankan syariah mencapai prestasi yang sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.

Transformasi organisasi umumnya dipahami sebagai rangkaian perubahan struktural dan prosedural yang dirancang secara sistematis dan bertahap. Namun, dalam tahap implementasi, keberhasilan perubahan tersebut sangat bergantung pada *Employee Readiness* yang bersifat kompleks dan multidimensional. *Employee*

Readiness tidak selalu tercermin dalam dukungan aktif terhadap perubahan, tetapi kerap muncul dalam bentuk resistensi implisit, seperti keraguan terhadap urgensi perubahan, rendahnya kemauan menyesuaikan pola kerja, serta sikap pasif dalam merespons kebijakan baru.

Kondisi ini menunjukkan adanya kelemahan pada dimensi *cognitive readiness*, khususnya dalam pemahaman dan penerimaan karyawan terhadap tujuan serta manfaat perubahan, yang berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan perubahan organisasi. Selain itu, *emotional readiness* juga menghadapi tantangan berupa ketidakjelasan peran, kekhawatiran terhadap peningkatan beban kerja, dan kecemasan dalam menghadapi tuntutan adaptasi, yang sering kali tidak teridentifikasi secara sistematis sehingga keberhasilan perubahan cenderung dinilai secara administratif, meskipun kesiapan individu masih bersifat reaktif.

Dalam konteks transformasi Bank Riau Kepri Syariah dari bank konvensional menuju bank berbasis syariah, *Employee Readiness* menjadi faktor strategis yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan perubahan organisasi. *Employee Readiness* yang belum optimal berpotensi menghambat implementasi proses bisnis syariah secara konsisten, terutama dalam pemahaman akad, kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah, serta penyesuaian terhadap prosedur dan sistem kerja yang baru. Selain memunculkan resistensi laten, rendahnya *Employee Readiness* juga dapat melemahkan praktik *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan dan tingkat kepercayaan nasabah. Oleh karena itu, kajian mengenai faktor-faktor pembentuk *Employee Readiness* menjadi penting sebagai dasar perumusan strategi pengelolaan

sumber daya manusia yang efektif untuk mendukung keberhasilan transformasi Bank Riau Kepri Syariah secara berkelanjutan.

1.2 Kesenjangan Penelitian

Penelitian ini berangkat dari adanya (*gap*) pada penelitian terdahulu mengenai konsep *Employee Readiness* untuk berubah. Perubahan ini mengacu pada perubahan sektor operasional bank konvensional menuju perbankan Syariah. Penelitian ini menjelaskan fenomena tentang pendeterminasi yang membentuk *Employee Readiness* untuk berubah secara optimal pada BRK Syariah. Gagasan ini membentuk suatu model baru yang komprehensif untuk diuji secara mendalam sebagai wujud pengembangan teori yang baru dan relevan dengan kondisi saat ini. Berdasarkan hasil *review* dan kajian penelitian terdahulu, maka diperoleh kesenjangan (*gap*) penelitian sebagai berikut:

1.2.1 Kesenjangan Teoritis

Kesenjangan teoritis menjadi salah satu landasan pentingnya penelitian ini untuk diselesaikan. **Pertama**, penelitian terdahulu oleh Isa & Muafi (2022) menyimpulkan bahwa *Human Capital* dan pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi dari perilaku inovatif. Namun, penelitian tersebut terbatas pada pencapaian kinerja karyawan semata dan belum menelusuri lebih jauh mengenai kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi secara menyeluruh, khususnya dalam konteks perbankan syariah.

Lebih lanjut, Githaiga (2020) menjelaskan bahwa *Human Capital* menjadi pendeterminan dalam mencapai kesiapan karyawan. Di sisi lain, model penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.* (2021) menemukan bahwa *Islamic Spirituality* individu tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam mencapai kinerja karyawan yang menunjukkan adanya dinamika konseptual dalam memahami peran *Islamic Spirituality* dalam konteks perilaku kerja.

Selain itu Fox *et al.* (2018) menyimpulkan bahwa tingginya *Islamic Spirituality* berefek pada kinerja karyawan. Perbedaan temuan empiris ini mengindikasikan adanya inkonsistensi atau kesenjangan teori yang perlu dikaji secara lebih mendalam. Sehingga sangat penting untuk dilakukan pengkajian dalam menyatukan dua pendekatan utama yakni *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* sebagai determinan awal yang diprediksi berkontribusi terhadap *Employee Readiness* dalam menghadapi transformasi organisasi, khususnya di sektor perbankan syariah. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat dikembangkan model teoritis yang lebih komprehensif dan kontekstual dalam menjelaskan *Employee Readiness* untuk berubah, terutama dalam lingkungan kerja yang berbasis nilai-nilai Islam.

Kedua, pencapaian *Employee Readiness* dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi memerlukan perhatian terhadap aspek inovasi, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Penelitian sebelumnya oleh Pawar (2017) dan Sapta *et al.* (2021) berargumen bahwa aspek *Islamic Spirituality* sangat penting atas *Employee Readiness* untuk berubah dan berkonsekuensi pada transformasi yang terjadi. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* individu di tempat

kerja dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan komitmen di antara karyawan. Nilai-nilai spiritual yang kuat mendorong perilaku kerja yang lebih etis, bermakna, dan bertanggung jawab sehingga berkontribusi terhadap *Employee Readiness* dalam menerima dan menjalani proses perubahan organisasi. Moon *et al.* (2020) juga berpendapat bahwa *Islamic Spirituality* di tempat kerja sangat penting untuk menunjang *Employee Readiness* untuk beradaptasi terhadap transformasi yang terjadi di lingkungan kerja.

Di sisi lain, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi, *Knowledge Sharing*, dan inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini menegaskan bahwa inovasi merupakan faktor determinan dalam membentuk kinerja karyawan secara optimal (Azeem *et al.*, 2021; Wijnberg, 2004; Yildiz dan Aykanat, 2021). Temuan-temuan ini memberikan dasar bahwa *Individual Innovation* tidak hanya menjadi elemen strategis dalam peningkatan kinerja, tetapi juga merupakan prasyarat penting dalam membangun kesiapan organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan.

Namun, penelitian terdahulu belum menjelaskan secara komprehensif peran *Islamic Spirituality* dan *Individual Innovation* dalam membentuk *Employee Readiness*. Padahal, dalam konteks organisasi berbasis nilai Islam, sinergi antara *Islamic Spirituality* dan kapasitas *Individual Innovation* merupakan kunci penting *Employee Readiness*. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan kedua faktor tersebut sebagai determinan utama *Employee Readiness* di sektor perbankan syariah.

Ketiga, *Knowledge Sharing* merupakan jembatan penting dalam membentuk *Employee Readiness* menghadapi perubahan organisasi. Penelitian terdahulu Al-Shamali *et al.* (2021), menekankan peran *Knowledge Sharing* bagi kinerja organisasi, namun belum banyak mengulas bagaimana proses tersebut secara langsung membentuk *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks ini, *Islamic Spirituality* diyakini berperan memperkuat efektivitas *Knowledge Sharing* karena nilai-nilai spiritual mendorong perilaku etis, keterbukaan, dan kesediaan berbagi pengetahuan demi tujuan bersama. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menegaskan bahwa *Employee Readiness* dalam transformasi perbankan syariah harus dipahami melalui kerangka multidimensional yang mengintegrasikan *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, dan *Individual Innovation*.

Keempat, secara teoritis penelitian ini berlandaskan pada *Competency Theory* (McClelland dan Boyatzis, 1982; Sanchez dan Levine, 2009) dan *Readiness for Change Model* (Armenakis *et al.*, 1993; Holt *et al.*, 2007; Mathur *et al.*, 2023). *Competency Theory* berargumen bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap merupakan inti pembentuk kompetensi individu yang menentukan keberhasilan kerja. Namun, literatur terdahulu masih cenderung menitikberatkan pada dimensi kompetensi teknis seperti pendidikan, pengalaman kerja, atau keterampilan teknis semata, tanpa banyak mengaitkannya dengan dimensi kompetensi non-teknis, misalnya spiritualitas atau perilaku *Knowledge Sharing*. Celah ini menunjukkan perlunya pengembangan teori kompetensi yang lebih komprehensif, yakni dengan memasukkan kompetensi spiritual (*Islamic Spirituality*) serta mekanisme

penguatan kompetensi melalui *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi *Employee Readiness*.

Sementara itu, *Readiness for Change Model* pada umumnya menekankan *Employee Readiness* dari aspek kognitif (pemahaman akan kebutuhan perubahan) dan afektif (komitmen terhadap perubahan). Akan tetapi, model ini belum banyak mengakomodasi peran mekanisme mediasi yang menjembatani antara faktor-faktor personal atau organisasional dengan *Employee Readiness* untuk berubah. Secara khusus, dimensi mediasi berupa *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* belum banyak dijelaskan dalam kerangka teori *readiness*, terutama dalam konteks transformasi organisasi berbasis nilai-nilai Islam.

Dengan demikian, penelitian ini mengisi kesenjangan teoritis melalui dua kontribusi utama: memperluas *Competency Theory* dengan menambahkan *Islamic Spirituality* sebagai bagian dari kompetensi nilai, di samping *Human Capital* (pengetahuan dan pengalaman). Memperkaya *Readiness for Change Model* dengan menjelaskan peran mediasi *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* sebagai mekanisme berbasis kompetensi yang memperkuat *Employee Readiness*, khususnya dalam konteks transformasi organisasi di sektor perbankan syariah.

1.2.2 Kesenjangan Empiris

Penelitian ini berusaha memahami hubungan *Employee Readiness* untuk berubah di BRK Syariah dengan faktor-faktor seperti *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* dalam perspektif Islam. Kesenjangan empiris **Pertama** yaitu tentang fenomena belum optimalnya kinerja karyawan BRK Syariah, artinya

karyawan BRK Syariah belum mempunyai kesiapan yang mumpuni. Masalah sumber daya manusia dan *Islamic Spirituality* sangat penting dikolaborasikan untuk mencapai *Employee Readiness* khususnya pada sektor perbankan syariah.

Kedua, pemahaman tentang pentingnya lingkungan organisasional yang positif dan mendukung kesinambungan *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* belum dipahami secara komprehensif. Penelitian sebelumnya oleh Isa dan Muafi (2022), menunjukkan bahwa *Human Capital* berhubungan dengan kualitas karyawan dan berkonsekuensi pada peningkatan kinerja. Di sisi lain Asutay *et al.* (2022), Hassi *et al.* (2021), Tjahjadi *et al.* (2024) berargumen bahwa yang paling penting adalah *Islamic spirituality* individu untuk menunjang kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini berasumsi bahwa kedua faktor yang berhubungan dengan kinerja tersebut harus berjalan seimbang untuk meningkatkan *Employee Readiness* untuk berubah.

Ketiga, BRK Syariah belum memahami secara utuh bagaimana *transferred knowledge* dapat terjadi secara efektif di suatu lingkungan kerja. Lebih lanjut, penelitian ini berargumen bahwa *Knowledge Sharing* yang efektif akan terjadi ketika individu mempunyai *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* mumpuni. Dengan demikian, penelitian ini membangun model untuk membuktikan secara empiris konsep tersebut secara komprehensif menggunakan logika berbasis *Competency theory* sebagai landasan teori dasar (*grand theory*).

1.3 Perumusan Masalah

Berangkat dari sejumlah kesenjangan penelitian pada bagian sebelumnya, dapat diperoleh beberapa rumusan masalah yang berfokus pada bagaimana mencapai *Employee Readiness* untuk berubah pada BRK Syariah. BRK Syariah merupakan lembaga baru yang resmi berdiri pada tahun 2022. Lebih dari itu, pada mulanya Bank Riau Kepri adalah perbankan yang beroperasi dengan konsep konvensional, kemudian berubah menjadi Bank Riau Kepri Syariah. Atas dasar perubahan tersebut BRK Syariah dalam menjalankan operasinya masih perlu menguatkan kapasitas SDM yang dimiliki dan memperbaiki tata kelolanya untuk menciptakan *Employee Readiness* yang mumpuni. Berbagai hambatan dihadapi oleh BRK Syariah diantaranya:

1. BRK Syariah perlu menyesuaikan proses bisnis yang sebelumnya konvensional ke konsep syariah.
2. Penguatan *Knowledge Sharing* dan pemahaman tentang konsep dan mekanisme perbankan syariah.
3. Penguatan dan peningkatan kapasitas yang belum optimal karena belum menjalankan *Knowledge Sharing* yang efektif.
4. Tata kelola yang masih belum optimal dan perlu terus diperbaiki berlandaskan konsep syariah.

Mengacu pada berbagai hambatan tersebut penelitian ini berusaha menjelaskan secara komprehensif faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Readiness* BRK Syariah untuk melaksanakan perubahan secara optimal. Faktor-faktor yang berperan dari berbagai aspek seperti: *Human Capital*, *Islamic*

Spirituality dan *Individual Innovation* serta peran *Knowledge Sharing* sebagai jembatan *Employee Readiness* untuk berubah secara optimal. Dengan demikian, berdasarkan fenomena dan isu tersebut muncul pertanyaan penelitian pada bagian selanjutnya pada penelitian ini.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berikut beberapa pertanyaan dalam penelitian ini yakni:

- 1.4.1. Apakah terdapat pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*?
- 1.4.2. Apakah terdapat pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*?
- 1.4.3. Apakah terdapat pengaruh *Human Capital* terhadap *Knowledge Sharing*?
- 1.4.4. Apakah terdapat pengaruh *Human Capital* terhadap *Individual Innovation*?
- 1.4.5. Apakah terdapat pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Knowledge Sharing*?
- 1.4.6. Apakah terdapat pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Individual Innovation*?
- 1.4.7. Apakah terdapat pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Readiness*?
- 1.4.8. Apakah terdapat pengaruh *Individual Innovation* terhadap *Employee Readiness*?
- 1.4.9. Apakah terdapat pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Individual Innovation*?
- 1.4.10. Apakah *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*?
- 1.4.11. Apakah *Individual Innovation* memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*?
- 1.4.12. Apakah *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*?

- 1.4.13. Apakah *Individual Innovation* memediasi pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*?

1.5 Tujuan Penelitian

Berikut beberapa tujuan penelitian ini yakni untuk menguji dan menganalisis:

- 1.5.1. Pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*.
- 1.5.2. Pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*.
- 1.5.3. Pengaruh *Human Capital* terhadap *Knowledge Sharing*.
- 1.5.4. Pengaruh *Human Capital* terhadap *Individual Innovation*.
- 1.5.5. Pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Knowledge Sharing*.
- 1.5.6. Pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Individual Innovation*.
- 1.5.7. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Readiness*.
- 1.5.8. Pengaruh *Individual Innovation* terhadap *Employee Readiness*.
- 1.5.9. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Individual Innovation*.
- 1.5.10. Pengaruh mediasi *Knowledge Sharing* pada *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*.
- 1.5.11. Pengaruh mediasi *Individual Innovation* pada *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*.
- 1.5.12. Pengaruh mediasi *Knowledge Sharing* pada *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*.
- 1.5.13. Pengaruh mediasi *Individual Innovation* pada *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini secara umum untuk memberikan kontribusi nyata pada ilmu pengetahuan, khususnya dalam pengembangan teori yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dari dua sisi, yaitu teoritis dan praktis. Manfaat teoritisnya memperkaya literatur akademik, sedangkan manfaat praktisnya memberikan arahan nyata bagi perusahaan, karyawan, dan pemangku kebijakan dalam mengelola perubahan secara efektif dan berkelanjutan.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi akademik dalam beberapa aspek:

1.6.1.1 Bagi Peneliti

Penelitian ini memperkaya pengalaman akademik peneliti dalam mengkaji keterkaitan antara *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, dan *Employee Readiness*. Hasilnya diharapkan dapat menjadi rujukan dalam penelitian lanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia dan perbankan syariah.

1.6.1.2 Bagi Pengembangan Teori dan Konsep

Penelitian ini mengembangkan *Competency theory* dengan memperluas cakupan kompetensi, tidak hanya terbatas pada dimensi teknis tetapi juga mencakup aspek spiritual dan inovatif. Selain itu, penelitian ini memperkaya kajian tentang *Employee Readiness* dengan memasukkan peran mediasi *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*, khususnya dalam konteks organisasi berbasis nilai Islam.

1.6.1.3 Bagi Literatur Akademik

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkuat literatur tentang transformasi perbankan syariah di Indonesia, yang hingga kini masih relatif terbatas, terutama terkait dengan *Employee Readiness* menghadapi perubahan dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan arahan bagi berbagai pemangku kepentingan, antara lain:

1.6.2.1 Bagi Perusahaan (BRK Syariah dan Perbankan Syariah Pada Umumnya)

Penelitian ini dapat dijadikan pedoman dalam menyusun strategi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkuat kompetensi teknis, menginternalisasikan nilai-nilai *Islamic Spirituality* ke dalam budaya kerja, serta membangun sistem yang mendorong *Individual Innovation* sebagai strategi mendukung keberhasilan transformasi menuju perbankan syariah.

1.6.2.2 Bagi Karyawan

Penelitian ini memberikan pemahaman mengenai pentingnya *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan organisasi. Dengan demikian, karyawan dapat mengembangkan kemampuan adaptif, meningkatkan keterampilan, dan memperkuat orientasi spiritual sehingga mampu berkontribusi optimal dalam mendukung transformasi organisasi.

1.6.2.3 Bagi Praktisi Manajemen

Penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM dan tata kelola organisasi di sektor perbankan syariah, sehingga mendukung keberlangsungan operasional yang sesuai prinsip syariah.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini sangat penting dan menyediakan keunikan daripada penelitian terdahulu dari berbagai aspek yaitu:

1.7.1 Pengayaan Teori

Penelitian ini memperluas *Competency Theory* (McClelland dan Boyatzis, 1982; Sanchez dan Levine, 2009) dengan memasukkan dimensi *Islamic Spirituality* sebagai bagian integral dari kompetensi karyawan. Hal ini menegaskan bahwa *Employee Readiness* tidak hanya bertumpu pada pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga pada nilai spiritual yang berfungsi sebagai fondasi moral dan etis dalam bekerja.

1.7.2 Integrasi Konsep yang Belum Pernah Diuji Secara Komprehensif

Penelitian ini menggabungkan empat determinan penting (*Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, dan *Individual Innovation*) ke dalam satu kerangka konseptual untuk menjelaskan *Employee Readiness*. Sebelumnya, literatur lebih banyak meneliti faktor-faktor tersebut secara parsial atau hanya dikaitkan dengan kinerja organisasi, bukan dengan *Employee Readiness*, menghadapi perubahan organisasi, khususnya di perbankan syariah.

1.7.3 Perspektif Baru dalam *Islamic Work Context*

Penelitian ini menempatkan *Islamic Spirituality* bukan hanya sebagai variabel individual yang bersifat personal, tetapi sebagai faktor strategis organisasi yang memperkuat *Knowledge Sharing* dan mendorong budaya *Individual Inovation*. Pendekatan ini memberikan nuansa baru pada studi manajemen perubahan, khususnya di sektor perbankan syariah, yang membutuhkan sinergi antara kompetensi teknis dan nilai spiritual.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Grand Theory

2.1.1 Competency theory

Teori kompetensi pertama kali diperkenalkan oleh Pylyshyn (1972) sebagai sebuah kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan integral antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang diperlukan individu untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan aktivitas dan peran tertentu. Pylyshyn (1972) menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis yang dapat diukur melalui performa kerja, tetapi juga mencerminkan kapasitas kognitif dan afektif seseorang dalam memahami, mengolah, serta menerapkan pengetahuan secara efektif dalam konteks sosial dan profesional. Dalam pandangan ini, kompetensi merupakan hasil dari proses internalisasi pengalaman belajar yang berkelanjutan dan penerapan nilai-nilai dalam kehidupan kerja nyata.

Pandangan Pylyshyn tersebut kemudian dikembangkan lebih jauh oleh McClelland & Boyatzis (1982) melalui konsep *core competency* atau *competency-based performance*. McClelland memformulasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar (*underlying characteristics*) dari individu yang secara konsisten berkorelasi dengan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan. Boyatzis (1982) menambahkan bahwa kompetensi tidak hanya terdiri dari kemampuan teknis yang tampak (*surface competency*), tetapi juga meliputi dimensi motivasi, nilai-nilai, konsep diri, dan sifat kepribadian yang mendasari perilaku kerja efektif.

Dengan demikian, teori kompetensi tidak sekadar menjelaskan “apa yang dilakukan” seseorang, tetapi juga “mengapa dan bagaimana” perilaku kerja tersebut terbentuk dan dipertahankan.

Lebih lanjut, Eraut (1998) menegaskan bahwa kompetensi bersifat multidimensional, mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, nilai, serta karakter psikologis yang berinteraksi secara dinamis antara faktor internal individu dan tuntutan eksternal lingkungan kerja. Kompetensi bukan sekadar atribut personal yang statis, melainkan kapasitas adaptif yang berkembang melalui pengalaman, pembelajaran, dan refleksi berkelanjutan. Eraut (1998) juga menekankan bahwa efektivitas kompetensi sangat bergantung pada sejauh mana individu mampu mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki ke dalam situasi nyata di tempat kerja, yang menjadi landasan penting bagi pembentukan *Employee Readiness*.

Dalam konteks organisasi modern, Sanchez dan Levine (2009) mengemukakan perspektif fungsional kompetensi, yang memandang bahwa pengetahuan dan keterampilan harus diaktualisasikan dalam bentuk perilaku kerja yang dapat diamati dan memberikan hasil nyata bagi organisasi. Kompetensi yang tidak diimplementasikan dalam situasi kerja dianggap tidak efektif karena tidak mencerminkan kontribusi nyata terhadap produktivitas. Mulder (2017) memperluas pandangan ini dengan menegaskan bahwa kompetensi bukan hanya hasil dari pelatihan formal, tetapi juga melibatkan atribut kepribadian seperti inisiatif, tanggung jawab, dan kemampuan beradaptasi. Dengan kata lain,

kompetensi merupakan kombinasi antara *know-how*, *know-why*, dan *can-do* yang terintegrasi dalam tindakan kerja.

Pandangan-pandangan tersebut memiliki relevansi yang kuat dengan konteks perbankan syariah modern, termasuk BRK Syariah, yang tengah mengalami transformasi dari sistem konvensional ke sistem berbasis prinsip-prinsip Islam. Dalam konteks ini, kompetensi karyawan tidak hanya mencakup kemampuan teknis seperti memahami akad syariah, manajemen risiko berbasis syariah, dan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga keterampilan interpersonal, kemampuan adaptif, serta nilai-nilai spiritual yang sejalan dengan prinsip keadilan, kejujuran, dan amanah. Dengan demikian, teori kompetensi menjadi dasar yang tepat untuk memahami bagaimana *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* dapat membentuk *Employee Readiness* melalui penguatan perilaku *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*.

Dari sisi motivasional, Sverdlik *et al.* (2022) menambahkan dimensi penting bahwa *Competency Theory* juga berakar pada motivasi kompetensi, yakni dorongan internal individu untuk berpartisipasi dalam aktivitas di mana mereka merasa memiliki kecakapan, serta kecenderungan untuk menghindari situasi yang menimbulkan persepsi ketidakmampuan. Untuk menjaga keberlanjutan motivasi ini, diperlukan otonomi, tantangan optimal, dan umpan balik konstruktif yang mendorong perkembangan kapasitas individu. Perspektif ini sangat relevan dalam menjelaskan *Employee Readiness* perbankan syariah dalam menghadapi perubahan bahwa kompetensi tidak hanya ditentukan oleh pelatihan atau pengalaman kerja, tetapi juga oleh rasa percaya diri, motivasi spiritual, dan dukungan organisasi.

Selain dimensi teknis dan motivasional, *Competency Theory* juga mencakup spek non-teknis atau spiritual sebagai bagian dari domain kompetensi individu. Eraut (1998) dan Zakaria *et al.* (2020) menyatakan bahwa nilai-nilai *Islamic Spirituality* seperti keikhlasan, empati, kebijaksanaan, dan tanggung jawab sosial berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang etis dan berorientasi nilai. *Islamic Spirituality* memberi arah moral dan motivasi intrinsik yang memperkuat integrasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta menciptakan keseimbangan antara profesionalisme dan keimanan. Dalam konteks ini, *Islamic Spirituality* dapat dipandang sebagai *Competency domain* yang memperluas cakupan *Competency theory* dari sekadar kemampuan teknis menjadi kompetensi holistik yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan spiritual.

Dengan demikian, *Competency theory* memberikan fondasi konseptual yang kokoh bagi penelitian ini karena mampu menjelaskan keterkaitan antara *Human Capital*, nilai-nilai *Islamic Spirituality*, perilaku *Knowledge Sharing*, dan *Individual Innovation* dalam membentuk *Employee Readiness* untuk berubah. Teori ini memandang bahwa kesiapan tersebut merupakan hasil dari proses integratif antara kemampuan teknis, pemahaman spiritual, serta kemauan untuk belajar dan berinovasi dalam lingkungan kerja yang dinamis. Oleh karena itu, *Competency theory* berfungsi sebagai payung konseptual yang menghubungkan seluruh variabel penelitian *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, dan *Employee Readiness* dalam satu model yang utuh.

Teori ini memberikan fondasi teoretis yang logis, empiris, dan kontekstual untuk memahami bagaimana *Employee Readiness* dapat dibangun melalui

penguatan kompetensi dalam dimensi teknis, sosial, dan spiritual. yang berkontribusi terhadap keberhasilan transformasi organisasi berbasis syariah.

2.2. Employee Readiness

Employee Readiness menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan strategis, khususnya dalam konteks perbankan yang sedang bertransformasi menuju sistem berbasis syariah. Armenakis et al. (1993) mendefinisikan *readiness* sebagai kombinasi antara keyakinan, sikap, dan niat anggota organisasi mengenai pentingnya perubahan, serta keyakinan bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk melaksanakan perubahan tersebut secara berhasil. Definisi ini menekankan bagaimana individu menilai, memahami, dan memaknai perubahan organisasi, sehingga menempatkan aspek kognitif sebagai elemen sentral dalam proses kesiapan perubahan.

Dalam kerangka multidimensional *readiness*, penekanan tersebut merepresentasikan *cognitive readiness*, yaitu sejauh mana karyawan memiliki pemahaman rasional mengenai alasan, tujuan, dan manfaat perubahan, disertai keyakinan bahwa perubahan tersebut diperlukan dan dapat diimplementasikan secara efektif. Dimensi ini tercermin melalui pemahaman karyawan terhadap sistem dan prosedur kerja baru, tuntutan kompetensi yang menyertainya, serta implikasi perubahan terhadap peran dan tanggung jawab kerja. Dalam konteks transformasi perbankan syariah, *cognitive readiness* terlihat dari sejauh mana karyawan memahami prinsip-prinsip syariah, mekanisme operasional perbankan syariah, serta konsekuensi perubahan tersebut terhadap praktik kerja sehari-hari.

Pemahaman kognitif terhadap perubahan organisasi tersebut menuntut dukungan kompetensi yang relevan agar karyawan mampu menginterpretasikan dan mengimplementasikan perubahan secara efektif. Dalam konteks perubahan organisasi yang semakin berbasis sistem dan teknologi, dukungan tersebut diwujudkan melalui penguasaan kompetensi digital sebagai prasyarat penting bagi penguatan *Employee Readiness*. Kompetensi digital merujuk pada kemampuan karyawan dalam memahami, menggunakan, dan menyesuaikan diri dengan teknologi digital yang mendukung proses kerja organisasi, termasuk literasi sistem, pemanfaatan aplikasi kerja, serta kemampuan mengelola informasi secara efektif (European Commission, 2019; Van Laar *et al.*, 2017).

Dalam kerangka *Employee Readiness*, kompetensi digital berperan sebagai prasyarat bagi *cognitive readiness*, karena pemahaman terhadap perubahan organisasi yang berbasis teknologi hanya dapat terwujud apabila karyawan memiliki kemampuan kognitif dalam mengoperasikan dan memahami sistem digital yang digunakan. Keterbatasan kompetensi digital berpotensi melemahkan pemahaman terhadap prosedur kerja baru dan tuntutan kompetensi yang menyertai transformasi organisasi, sehingga menghambat kesiapan karyawan dalam menerima perubahan.

Selain itu, kompetensi digital juga berkontribusi dalam memperkuat *intentional readiness*, yaitu kesiapan perilaku karyawan untuk terlibat aktif dalam implementasi perubahan. Karyawan yang memiliki kompetensi digital yang memadai cenderung lebih percaya diri dalam mengadopsi sistem baru, lebih terbuka terhadap pembelajaran, serta lebih bersedia berpartisipasi dalam praktik *Knowledge*

Sharing dan *Individual Innovation*. Dalam konteks transformasi Bank Riau Kepri Syariah, kompetensi digital menjadi prasyarat penting agar karyawan mampu mendukung perubahan tidak hanya secara konseptual, tetapi juga melalui perilaku kerja yang adaptif dan selaras dengan tujuan transformasi organisasi.

Selanjutnya, model *readiness for change* yang dikembangkan oleh Mathur *et al.* (2023) membedakan dua dimensi utama: kesiapan individu (*individual readiness*) dan kesiapan organisasi (*organizational readiness*). Dalam konteks perubahan berbasis nilai seperti perbankan syariah, faktor individu menjadi elemen dominan, karena kesiapan personal setiap karyawan berkontribusi langsung terhadap kesiapan kolektif organisasi (Mansour *et al.*, 2022; Mathur *et al.*, 2023; Roemer *et al.*, 2021). Oleh karena itu penelitian ini menggunakan istilah *Employee Readiness* untuk menjelaskan kesiapan karyawan dalam menerima, memahami dan beradaptasi terhadap transformasi organisasi yang dijalankan oleh BRK Syariah.

Employee Readiness mencakup kesiapan mental, emosional, dan fisik karyawan untuk terlibat secara aktif dalam proses perubahan organisasi (Holt *et al.*, 2007; Mansour *et al.*, 2002; Rahi *et al.*, 2021). Secara psikologis, individu yang memiliki tingkat kesiapan tinggi akan menunjukkan keyakinan terhadap manfaat perubahan serta kepercayaan pada kemampuan dirinya untuk berkontribusi dalam proses tersebut. Dalam konteks organisasi, *Employee Readiness* juga mencerminkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap kapasitas institusi dalam merencanakan dan mengelola perubahan secara efektif (Armenakis *et al.*, 1993; Choi, 2011; Fuller *et al.*, 2007; Vakola, 2013). Perbedaan tingkat kepercayaan ini memunculkan variasi persepsi di kalangan karyawan, di mana sebagian individu

memaknai perubahan sebagai peluang untuk berkembang, sementara sebagian lainnya merespons perubahan dengan kecemasan atau resistensi (Aboobaker et al., 2022; Abusloun et al., 2021; Mansour et al., 2022).

Variasi persepsi tersebut menunjukkan bahwa *Employee Readiness* tidak hanya ditentukan oleh pemahaman rasional terhadap perubahan, tetapi juga mencakup *emotional readiness*, yaitu kondisi afektif karyawan dalam merespons perubahan organisasi. *Emotional readiness* merefleksikan respons emosional karyawan terhadap perubahan, seperti perasaan menerima, antusias, cemas, atau takut terhadap transformasi yang terjadi (Vakola, 2013; Mansour et al., 2022).

Dimensi ini menegaskan bahwa karyawan yang secara kognitif memahami tujuan dan manfaat perubahan belum tentu siap secara emosional, terutama apabila perubahan dipersepsikan sebagai ancaman terhadap stabilitas kerja, kenyamanan, atau identitas profesional. Oleh karena itu, *emotional readiness* menjadi faktor penting dalam menentukan kemampuan karyawan untuk mengelola stres, ketidakpastian, dan tekanan yang muncul selama proses perubahan organisasi. Dengan demikian, *emotional readiness* menjadi elemen penting yang memungkinkan kesiapan individu berkontribusi terhadap keberhasilan perubahan organisasi

Literatur terdahulu menegaskan bahwa *Employee Readiness* berperan strategis dalam menjembatani hubungan antara faktor individu dengan efektivitas perubahan organisasi. Choi (2011) dan Kirrane *et al.* (2017) serta Rahi *et al.* (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kesiapan tinggi lebih adaptif terhadap perubahan dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tujuan

organisasi. Selain hubungan langsung dengan *Employee Readiness*, literatur lain juga menunjukkan peran mediasi *Employee Readiness* dalam hubungan antara faktor individu dan manajemen perubahan organisasi (Moon *et al.*, 2020; Yildiz dan Aykanat, 2021), argumen mereka menyiratkan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi lebih mudah beradaptasi. yang pada gilirannya meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan.

Dalam konteks penelitian ini, *Employee Readiness* dipahami sebagai kapabilitas karyawan untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta sikap yang diperlukan untuk menjalankan peran secara efektif (Caci *et al.*, 2025; Holt *et al.*, 2007 dan Vakola, 2013). Selain itu, Mathur *et al.* (2023), menambahkan bahwa *Employee Readiness* juga berkaitan dengan efikasi diri, yakni keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya dalam mencapai perubahan, serta kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam proses transformasi organisasi.

Penelitian ini mengacu pada Mathur *et al.* (2023), yang membagi *Employee Readiness* ke dalam tiga dimensi utama, yaitu:

1. Komitmen untuk berubah.
2. Keterbukaan terhadap perubahan.
3. Kesiapan untuk berubah.

Ketiga dimensi tersebut secara konseptual merefleksikan *intentional readiness*, yaitu niat dan kemauan karyawan untuk terlibat aktif serta menerjemahkan pemahaman dan sikap terhadap perubahan ke dalam tindakan nyata. *Intentional readiness* merepresentasikan kesiapan perilaku yang tercermin

dalam komitmen karyawan untuk mendukung dan berpartisipasi dalam implementasi perubahan organisasi (Choi, 2011; Rahi et al., 2021).

Dalam konteks transformasi BRK Syariah, *intentional readiness* menjadi krusial karena perubahan yang dilakukan menuntut *Employee Readiness* untuk mengadopsi sistem dan prosedur perbankan syariah, menyesuaikan perilaku kerja, serta terlibat dalam praktik *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* guna mendukung keberhasilan transisi dari sistem konvensional menuju sistem syariah. Oleh karena itu, *intentional readiness* karyawan dalam mendukung perubahan organisasi ditentukan oleh berbagai faktor yang berkontribusi dalam pembentukan *Employee Readiness*.

Faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Readiness* mencakup pelatihan dan pengembangan yang disediakan oleh perusahaan, pengalaman kerja sebelumnya, karakteristik pribadi, serta motivasi individu. (Jo dan Hong, 2023) dan Rahi et al. (2021) menjelaskan karyawan yang memiliki tingkat kesiapan tinggi akan menunjukkan pemahaman yang relevan mengenai pekerjaannya, keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, dan sikap positif terhadap peran yang dijalankan.

Hofmann et al. (2020) menegaskan bahwa dalam konteks perubahan organisasi, *Employee Readiness* merepresentasikan kemampuan individu untuk menghadapi serta menyesuaikan diri terhadap dinamika perubahan yang terjadi. Kesiapan ini mencakup kemampuan belajar yang adaptif, fleksibilitas dalam menghadapi situasi baru, serta keterampilan dalam mengelola tantangan yang muncul selama proses transformasi berlangsung. Untuk mendukung kesiapan

tersebut, perusahaan perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan, memberikan dukungan berupa umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pertumbuhan karyawan. Dalam konteks perbankan, hal ini semakin penting ketika perubahan melibatkan transisi dari praktik konvensional berbasis bunga dan riba menuju praktik syariah yang menekankan keadilan dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip Islam.

Dalam konteks perbankan syariah, *Employee Readiness* menjadi semakin kompleks karena perubahan mencakup aspek sistemik dan nilai-nilai spiritual. Transisi dari sistem konvensional berbasis bunga (riba) ke sistem syariah menuntut pemahaman mendalam tentang akad, prinsip keadilan, serta kepatuhan terhadap hukum Islam (Bananuka *et al.*, 2020; Charag *et al.*, 2019). Oleh sebab itu, *Employee Readiness* dalam BRK Syariah tidak hanya diukur dari sisi teknis, tetapi juga dari kesiapan spiritual dan moral untuk beroperasi sesuai prinsip syariah. Penelitian Roemer *et al.* (2021) menunjukkan bahwa tingkat *mindfulness* dan kesejahteraan psikologis memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan menghadapi perubahan, sementara Mansour *et al.* (2022) menegaskan bahwa pelatihan yang efektif dan dukungan organisasi meningkatkan *affective commitment* dan *readiness for change*.

Selain itu, Abusloun *et al.* (2021) menekankan bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keberhasilan transformasi, antara lain melalui komunikasi yang efektif, dukungan moral dan teknis, serta fasilitasi kolaborasi antarpegawai. Lebih lanjut, mereka menyoroti pentingnya pertukaran pengetahuan antara karyawan yang telah berpengalaman dalam sistem perbankan syariah dengan pegawai yang baru beralih dari sistem konvensional sebagai

langkah strategis untuk memperkuat kesiapan kolektif organisasi dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian *Employee Readiness* dalam konteks transformasi perbankan syariah dapat dipahami sebagai kesiapan komprehensif yang melibatkan aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, serta adaptabilitas dalam menghadapi perubahan prinsip, praktik dan tata kelola organisasi.

Penelitian ini berargumen bahwa *Employee Readiness* dipengaruhi oleh sejumlah faktor kunci. **Pertama**, dari perspektif manajemen sumber daya manusia, kesiapan merupakan fondasi utama yang mencerminkan kapabilitas karyawan dalam mendukung keberhasilan aktivitas organisasi (Anwar dan Abdullah, 2021; Choi, 2011; Sanchez dan Levine, 2009). Kesiapan ini berkaitan dengan kemampuan teknis maupun non-teknis untuk menjalankan tugas secara efektif dan efisien. **Kedua**, dalam konteks perbankan syariah, *Islamic Spirituality* menjadi dimensi esensial yang memperkuat kesiapan rohani karyawan agar selaras dengan prinsip syariah (Hassi *et al.*, 2021; Latifa *et al.*, 2019; Z. A. Rahman dan Shah, 2015). **Ketiga**, faktor *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* juga berperan penting sebagai mekanisme penguat. Karyawan yang mau berbagi pengetahuan dan berinovasi akan lebih mudah mengatasi tantangan transisi dari sistem konvensional menuju syariah, sehingga kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan dapat terwujud secara optimal (Moon *et al.*, 2020; Yildiz & Aykanat, 2021).

2.3. Human Capital

Teori *Human Capital* memandang manusia sebagai aset strategis yang memiliki nilai ekonomi tinggi karena pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman

yang dimilikinya dapat menghasilkan kontribusi nyata terhadap kinerja organisasi. Pandangan ini pertama kali dikemukakan oleh Schultz (1961) dan dikembangkan oleh Becker (1964) yang menekankan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan *Human Capital* yang dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Dalam konteks modern, teori ini telah berkembang tidak hanya sebagai pendekatan ekonomi, tetapi juga sebagai kerangka strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kesiapan menghadapi perubahan.

Konsep *Human Capital* berakar pada pandangan bahwa setiap anggota dalam organisasi berpengetahuan yang berbeda, sehingga memiliki nilai strategis bagi penciptaan kinerja dan daya saing organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skill, and ability*) dimiliki dan dikembangkan oleh anggotanya (Chou *et al.*, 2020a; Muafi *et al.*, 2021; Tsou dan Chen, 2020). Dalam konteks ini, *Human Capital* tidak hanya dianggap sebagai sumber daya yang melekat pada individu, tetapi juga sebagai investasi jangka panjang yang menentukan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa *Human Capital* terbentuk melalui kombinasi antara pendidikan formal, pengalaman kerja, dan pelatihan yang berkelanjutan (Adesina, 2021; Githaiga, 2020; Tjahjadi *et al.*, 2024). Faktor-faktor ini membentuk kompetensi yang diperlukan individu untuk beradaptasi terhadap kompleksitas lingkungan kerja. Namun demikian, kajian empiris menunjukkan bahwa hubungan antara *Human Capital* dan *Employee Readiness* masih belum

banyak dijelaskan secara eksplisit, terutama dalam konteks transformasi organisasi seperti perbankan syariah. Isa dan Muafi (2002) menegaskan bahwa kualitas *Human Capital* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif, tetapi belum mengidentifikasi secara langsung bagaimana kompetensi tersebut berperan dalam membentuk *Employee Readiness* untuk berubah.

Dalam literatur, *Human Capital* sering dibedakan menjadi dua komponen: *Human Capital* generik dan *Human Capital* spesifik (Huselid *et al.*, 2015; Morris *et al.*, 2017). Sebaliknya, *Human Capital* spesifik merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang secara langsung relevan dan hanya dapat diaplikasikan secara optimal dalam konteks organisasi atau industri tertentu. Dalam industri perbankan syariah, bentuk *Human Capital* spesifik ini mencakup penguasaan terhadap akad-akad syariah, sistem keuangan non-riba, serta pemahaman mendalam tentang regulasi syariah dalam industri perbankan syariah. *Human Capital* spesifik terbentuk melalui pelatihan internal, pembelajaran berbasis pengalaman kerja langsung di dalam organisasi, serta proses adaptasi terhadap norma dan praktik kerja institusional (Schulze dan Dada, 2025; Ullah dan Arslan, 2022).

Penelitian Riley *et al.* (2017) dan Wang *et al.* (2014) menunjukkan bahwa investasi dalam *Human Capital* melalui pelatihan dan pengembangan berdampak signifikan terhadap produktivitas dan kesiapan inovasi. Githaiga (2020) menemukan bahwa *Human Capital* berperan penting dalam membentuk kemampuan adaptif karyawan terhadap perubahan, sementara Tjahjadi *et al.*, (2024) menegaskan bahwa peningkatan *Human Capital* berkontribusi pada kesiapan

organisasi menghadapi disrupsi digital. Dalam konteks ini, pelatihan dan pengalaman kerja tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat kesiapan psikologis individu untuk beradaptasi dengan perubahan sistem kerja.

Secara teoretis, *Human Capital* mencerminkan integrasi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang memungkinkan individu bekerja secara efektif dalam menghadapi situasi baru (Rahman dan Akhter, 2021). Manusia diposisikan sebagai *strategic assets* organisasi yang memiliki nilai ekonomi tinggi dan menjadi inti dari *intellectual capital*. Oleh karena itu, investasi dalam *Human Capital* tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme pembentukan *Employee Readiness* untuk perubahan. Karyawan dengan *Human Capital* yang kuat akan lebih percaya diri menghadapi transformasi organisasi karena memiliki dasar pengetahuan dan keterampilan yang relevan, serta fleksibilitas dalam menyesuaikan diri terhadap kondisi baru (Heksarini, 2017; Muafi *et al.*, 2021; Ningsih *et al.*, 2020).

Dalam konteks perbankan syariah, *Human Capital* memainkan peran yang lebih kompleks karena mencakup penguasaan kompetensi teknis sekaligus nilai-nilai spiritual. Transformasi dari sistem konvensional ke sistem syariah tidak hanya menuntut pemahaman terhadap mekanisme operasional baru, tetapi juga perubahan paradigma dalam menjalankan fungsi keuangan berdasarkan prinsip keadilan dan kepatuhan syariah. Penelitian Bananuka *et al.* (2019) dan Charag *et al.* (2019) mengonfirmasi bahwa *Employee Readiness* dalam menerapkan sistem keuangan

Islam bergantung pada kualitas *Human Capital* yang memahami aspek teknis sekaligus etika kerja berbasis syariah.

Lebih lanjut, *Human Capital* yang tinggi mendorong munculnya *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* di dalam organisasi. Chou *et al.* (2020) menunjukkan bahwa pelatihan, insentif inovasi, dan pengalaman kerja yang baik meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Sementara Lo dan Tian (2020) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi tinggi lebih cenderung berbagi pengetahuan yang mereka miliki, sehingga mempercepat adaptasi kolektif organisasi terhadap perubahan. Hasil ini memperkuat argumen bahwa *Human Capital* memiliki efek langsung dan tidak langsung terhadap *Employee Readiness* melalui mekanisme pembelajaran organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Eraut (1998) dan Mulder (2017) menegaskan bahwa kompetensi dan pengalaman kerja membentuk dimensi penting dari *Human Capital*, karena keduanya menjadi dasar bagi individu untuk beradaptasi terhadap kompleksitas dan dinamika organisasi. Pandangan ini relevan bagi lembaga keuangan syariah seperti BRK Syariah, yang sedang mengalami transformasi fundamental dari sistem konvensional menuju sistem berbasis nilai Islam. Proses perubahan ini menuntut kapasitas adaptif, kemampuan teknis, dan kematangan kognitif dari karyawan agar dapat memahami serta mengimplementasikan sistem kerja baru dengan efektif.

Dalam penelitian ini, *Human Capital* dipahami sebagai sumber daya strategis yang bersifat langka, bernilai, dan sulit ditiru, yang terdiri atas tiga dimensi utama (Isa dan Muafi, 2022; Muafi *et al.*, 2021):

1. *Education*

2. *Work experience.*

3. *Competency*

Ketiga dimensi ini menjadi indikator utama untuk menilai sejauh mana individu memiliki kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Karyawan dengan latar pendidikan yang baik, pengalaman relevan, dan kompetensi yang mumpuni akan lebih cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem, termasuk dalam transformasi perbankan konvensional ke syariah.

Dengan demikian, *Human Capital* dalam penelitian ini diposisikan sebagai determinan utama dari *Employee Readiness*, karena kualitas pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi yang dimiliki karyawan membentuk keyakinan diri (*self-efficacy*), meningkatkan kemampuan adaptif, serta memperkuat perilaku berbagi pengetahuan dan inovasi yang dibutuhkan dalam perubahan organisasi. Dalam konteks BRK Syariah, penguatan *Human Capital* menjadi faktor fundamental untuk memastikan bahwa setiap karyawan tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga siap secara psikologis dan moral dalam mengemban tanggung jawab operasional berbasis nilai-nilai Islam.

2.4. **Islamic Spirituality**

Islamic Spirituality merepresentasikan dimensi transendental yang menghubungkan hubungan vertikal manusia dengan Allah SWT dan hubungan horizontal dengan sesama manusia serta lingkungan sosial. Dalam konteks organisasi, *Islamic Spirituality* berfungsi sebagai sistem nilai yang

mengintegrasikan dimensi religius, moral, dan sosial yang memengaruhi perilaku individu di tempat kerja (Kumar dan Che Rose, 2012; Murtaza *et al.*, 2016) *Islamic Spirituality* tidak hanya dipahami sebagai aspek keagamaan yang bersifat ritual, tetapi juga sebagai kekuatan internal yang menuntun individu untuk bekerja dengan keikhlasan (ikhlas), amanah, dan tanggung jawab moral. Nilai-nilai spiritual ini berfungsi sebagai sumber motivasi intrinsik yang memperkuat komitmen, makna kerja, serta orientasi etis karyawan dalam menjalankan tugas organisasi.

Konsep *Islamic Spirituality* berakar pada prinsip tauhid, yang menegaskan kesatuan antara aspek spiritual dan material dalam kehidupan manusia (Nasr, 1987; Asutay *et al.*, 2022a). Dalam kerangka ini, bekerja bukan sekadar aktivitas ekonomi, tetapi juga ibadah yang memiliki dimensi moral dan sosial. *Islamic Spirituality* memandang pekerjaan sebagai sarana *tazkiyah* (penyucian diri) dan ihsan (keunggulan moral), yang mengarahkan individu untuk mencapai kesempurnaan melalui dedikasi dan pengabdian kepada Allah SWT. Pandangan ini menumbuhkan kesadaran bahwa keberhasilan duniawi dan ukhrawi bersumber dari niat yang tulus dan pelaksanaan tugas dengan etika spiritual. Oleh sebab itu, *Islamic Spirituality* tidak hanya membentuk karakter individu, tetapi juga menciptakan keseimbangan antara orientasi profesional dan nilai keagamaan.

Mabazo dan Van Der Walt (2024) mengidentifikasi bahwa *Islamic Spirituality* di tempat kerja dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu: *inner life* (kehidupan batin yang mendalam), *meaningful work* (makna pekerjaan yang dirasakan secara personal), dan *sense of community* (rasa memiliki terhadap komunitas kerja). Dengan demikian, *Islamic Spirituality* di tempat kerja

bukan sekadar representasi dari keimanan formal, melainkan menjadi sarana aktualisasi diri yang mencerminkan berbagai aspek kepribadian dan nilai-nilai transendental yang dapat memperkuat kualitas hubungan antarindividu, meningkatkan makna pekerjaan, serta mendorong perilaku positif yang mendukung kinerja dan kesiapan dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi.

Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* berhubungan positif dengan komitmen kerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis (Adawiyah dan Pramuka, 2017; Hassi *et al.*, 2021; Kader, 2021). Spiritualitas yang tinggi membuat individu lebih mampu mengelola stres, mempertahankan ketenangan emosi, dan menghadapi perubahan dengan sikap positif. Dalam konteks perubahan organisasi, aspek ini sangat relevan dengan *Employee Readiness*, karena kesiapan untuk berubah menuntut keseimbangan antara kemampuan kognitif dan kestabilan afektif. Roemer *et al.* (2021) menemukan bahwa *mindfulness* dan kesejahteraan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kesiapan individu menghadapi perubahan, sedangkan Mansour *et al.*, (2022) menegaskan bahwa dukungan pelatihan dan kejelasan nilai spiritual meningkatkan komitmen afektif terhadap transformasi organisasi. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan kausal antara *Islamic Spirituality* dan *Employee Readiness* melalui pembentukan motivasi intrinsik dan ketenangan psikologis.

Dalam lingkungan kerja berbasis nilai seperti perbankan syariah, *Islamic Spirituality* memiliki implikasi strategis yang lebih luas. Transformasi BRK Syariah dari sistem konvensional menuju sistem syariah menuntut kesiapan karyawan tidak hanya dalam aspek teknis, tetapi juga spiritual. Nilai-nilai seperti ikhlas, amanah,

mencari ridha Allah, dan memaafkan membentuk fondasi perilaku kerja yang selaras dengan prinsip keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial. Karyawan yang memiliki spiritualitas tinggi akan lebih siap menerima perubahan karena mereka memandang pekerjaan sebagai bagian dari ibadah, bukan sekadar kewajiban profesional (Bananuka *et al.*, 2019; Charag *et al.*, 2019b). Oleh karena itu, *Islamic Spirituality* menjadi sumber energi moral yang memperkuat *Employee Readiness* dalam menghadapi transisi organisasi yang kompleks.

Secara teoritis, *Islamic Spirituality* juga memiliki peran tidak langsung terhadap *Employee Readiness* melalui peningkatan *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*. Nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan dan kepedulian sosial mendorong individu untuk berbagi pengetahuan tanpa motif pribadi, sehingga menciptakan budaya organisasi yang kolaboratif dan adaptif (Al-Husseini dan Elbeltagi, 2015; Lo dan Tian, 2020). Dalam konteks perbankan syariah, *Knowledge Sharing* mengenai akad, prosedur kepatuhan, dan regulasi syariah sangat penting untuk memperkuat kesiapan kolektif menghadapi perubahan sistem. Selain itu, *Islamic Spirituality* juga berkontribusi terhadap perilaku inovatif individu dengan menumbuhkan rasa tanggung jawab moral untuk mencari solusi yang lebih baik bagi organisasi (NaNa dan Zainal, 2024; Yildiz dan Aykanat, 2021). Nilai ihsan dan amanah menuntun individu untuk terus memperbaiki proses kerja, meningkatkan kreativitas, serta menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan lingkungan bisnis.

Dalam penelitian ini, *Islamic Spirituality* diukur dengan tiga dimensi utama sebagaimana dikembangkan oleh (Rahi *et al.*, 2021), yaitu:

1. Ibadah, yang mencerminkan kepatuhan terhadap perintah Allah dalam menjalankan tugas;
2. Mencari ridha, yang menggambarkan orientasi spiritual individu untuk menjadikan pekerjaan sebagai ibadah; dan
3. Memaafkan, yang menunjukkan kemampuan mengelola konflik dan menjaga harmoni sosial di tempat kerja.

Ketiga dimensi ini secara sinergis membentuk sikap spiritual yang memengaruhi *Employee Readiness* untuk menghadapi perubahan organisasi.

Dengan demikian, *Islamic Spirituality* dalam penelitian ini diposisikan sebagai determinasi spiritual yang memengaruhi langsung dan tidak langsung *Employee Readiness*. Secara langsung, *Islamic Spirituality* menumbuhkan makna kerja, komitmen, dan ketenangan emosi dalam menghadapi perubahan. Secara tidak langsung, *Islamic Spirituality* memperkuat perilaku *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* yang diperlukan dalam transformasi organisasi. Dalam konteks BRK Syariah, *Islamic Spirituality* menjadi landasan moral dan motivasional yang memungkinkan perubahan sistem perbankan konvensional menuju sistem syariah dapat berjalan secara efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada nilai-nilai keadilan serta keberkahan.

2.5. Knowledge Sharing

Knowledge Sharing merupakan proses strategis yang menekankan pentingnya pertukaran informasi, keterampilan, dan pengalaman antar individu dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja kolektif. Proses ini tidak hanya

bersifat mekanistik, tetapi juga sosial dan kognitif, karena melibatkan interaksi interpersonal yang membentuk budaya pembelajaran berkelanjutan (Kurniawan *et al.*, 2020; Lo dan Tian, 2020). Dalam perspektif manajemen pengetahuan, *Knowledge Sharing* adalah sarana untuk menciptakan nilai tambah melalui konversi pengetahuan implisit menjadi eksplisit, serta mendorong proses pembelajaran lintas individu, tim, dan unit organisasi (Nisula *et al.*, 2022; Yeboah, 2023). Oleh karena itu, *Knowledge Sharing* tidak hanya sekadar kegiatan berbagi informasi, tetapi juga merupakan mekanisme organisasi untuk membangun *collective intelligence* dan meningkatkan daya adaptasi terhadap perubahan.

Dalam konteks organisasi modern, *Knowledge Sharing* terbukti memiliki hubungan erat dengan inovasi, efisiensi operasional, dan daya saing jangka panjang. Penelitian Balle *et al.* (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang secara aktif mendorong praktik berbagi pengetahuan memiliki tingkat inovasi dan produktivitas yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan Ahmad dan Karim (2019) yang menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* mempercepat proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah karena memperluas akses individu terhadap pengalaman dan informasi relevan. Lin (2007) menambahkan bahwa budaya *Knowledge Sharing* memperkuat proses *organizational learning* dan membentuk *learning organization*, yaitu organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, keberhasilan *Knowledge Sharing* sangat bergantung pada sejauh mana organisasi menciptakan iklim kepercayaan dan sistem yang mendukung interaksi terbuka di antara karyawan.

Menurut Davenport (2024), pengetahuan dapat dipahami sebagai hasil dari proses pengolahan data dan informasi yang diberi makna oleh konteks dan pengalaman. Dalam organisasi, pengetahuan tidak hanya tersimpan dalam dokumen atau sistem informasi, tetapi juga melekat dalam perilaku, rutinitas, dan praktik kerja sehari-hari (Gray, 1996; Vrontis *et al.*, 2020). Karena itu, *Knowledge Sharing* merupakan upaya sistematis untuk memindahkan pengetahuan yang bersifat personal menjadi aset kolektif organisasi. Dalam hal ini, perilaku berbagi pengetahuan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan kognitif individu, tetapi juga oleh faktor afektif dan sosial seperti kepercayaan, empati, serta norma kolaborasi (Lee *et al.*, 2020; Nham *et al.*, 2020).

Penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki dua dimensi utama: *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting* (Al-Husseini dan Elbeltagi, 2015). Dimensi donating mencerminkan kemauan individu untuk secara sukarela memberikan ide, pengalaman, dan informasi kepada orang lain. Sementara *collecting* menggambarkan proses penerimaan, pemanfaatan, dan internalisasi pengetahuan yang diperoleh dari rekan kerja. Kedua dimensi ini membentuk siklus pembelajaran timbal balik yang mendorong pengayaan pengetahuan organisasi. Swanson *et al.* (2020) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada seberapa banyak pengetahuan yang dimiliki, tetapi juga pada seberapa efektif pengetahuan tersebut disebarluaskan dan dimanfaatkan. Dengan demikian, *Knowledge Sharing* menjadi penghubung utama antara modal intelektual individu dan kapabilitas organisasi secara kolektif.

Beberapa penelitian empiris memberikan bukti kuat mengenai peran strategis *Knowledge Sharing*. Balle *et al.* (2020) menemukan bahwa perilaku berbagi pengetahuan memiliki efek positif terhadap inovasi produk dan proses, terutama melalui peningkatan kapasitas belajar dan kemampuan adaptif organisasi. (Lo dan Tian (2020) menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengatasi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan bisnis, karena mempercepat penyebaran praktik terbaik (*best practices*).

Sementara itu, Kurniawan *et al.* (2020) menggarisbawahi bahwa proses *Knowledge Sharing* yang efektif dapat membangun iklim kolaboratif yang memperkuat kepercayaan antar karyawan, sehingga mempermudah proses perubahan budaya organisasi. Temuan-temuan ini memperkuat argumentasi bahwa *Knowledge Sharing* memiliki hubungan kausal terhadap *Employee Readiness*, dalam menghadapi perubahan, baik secara langsung melalui peningkatan kompetensi, maupun secara tidak langsung melalui pembentukan kepercayaan dan komitmen kolektif.

Dalam konteks transformasi BRK Syariah, *Knowledge Sharing* menjadi faktor penentu keberhasilan proses adaptasi karyawan terhadap perubahan sistem perbankan konvensional menuju sistem berbasis syariah. Perubahan tersebut tidak hanya menyangkut pergeseran teknis operasional, tetapi juga peralihan paradigma kerja yang menuntut pemahaman baru tentang prinsip-prinsip syariah, akad, dan regulasi kepatuhan. Aktivitas *Knowledge Sharing* memungkinkan karyawan yang telah memahami sistem syariah untuk mentransfer pengetahuan tersebut kepada rekan kerja lain melalui mekanisme pembelajaran formal (pelatihan, *workshop*)

maupun informal (diskusi tim, mentoring). Dengan demikian, *Knowledge Sharing* berfungsi sebagai jembatan yang mengurangi kesenjangan kompetensi dan memperkuat kesiapan kolektif organisasi dalam menghadapi transformasi (Abusloum *et al.*, 2021; Moon *et al.*, 2020b).

Penelitian ini mengacu Al-Husseini dan Elbeltagi (2015) dengan membagi *Knowledge Sharing* menjadi dua dimensi utama yaitu:

1. Menyumbangkan (*Donating*)
2. Mengumpulkan (*Collecting*)

Pendekatan dua dimensi ini mengakui bahwa *Knowledge Sharing* bukan hanya tentang penerimaan pengetahuan dari orang lain, tetapi juga tentang kontribusi aktif dari individu dalam *Knowledge Sharing* mereka sendiri. Melalui kombinasi kedua dimensi ini, organisasi dapat menciptakan budaya pengetahuan yang dinamis dan mendorong pertukaran pengetahuan yang saling menguntungkan di antara anggota-anggotanya (Kartiraharjo & Isfianadewi, 2021; Kurniawan *et al.*, 2020; Lo & Tian, 2020).

Dalam konteks penelitian ini, *Knowledge Sharing* diasumsikan sebagai salah satu elemen strategis yang esensial untuk dipahami, diinternalisasi, dan diimplementasikan secara konsisten oleh seluruh karyawan Bank Riau Kepri (BRK) Syariah. Ketika proses *Knowledge Sharing* berjalan secara optimal, terjadi peningkatan kualitas pengetahuan, keterampilan, serta pemahaman kolektif yang berdampak pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. Lebih lanjut, keterlibatan aktif dalam aktivitas *Knowledge Sharing* dapat menjadi salah satu determinan utama dalam memfasilitasi transformasi perilaku dan *Employee*

Readiness dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi, termasuk dalam proses transisi dari sistem perbankan konvensional menuju perbankan berbasis syariah.

2.6. Individual Innovation

Individual Innovation merupakan manifestasi dari kemampuan, kemauan, dan keberanian individu untuk menciptakan, mengembangkan, serta mengimplementasikan ide-ide baru yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. Büschgens *et al.* (2013) mendefinisikan inovasi sebagai proses dinamis yang mencakup penciptaan dan penerapan gagasan baru yang bermanfaat secara nyata. Dalam konteks organisasi modern, inovasi tidak lagi dipahami hanya sebagai hasil akhir (produk atau teknologi baru), tetapi juga sebagai proses berkelanjutan yang menghubungkan pengetahuan, keterampilan, dan motivasi individu untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis (Wang dan Wang, 2012). Artinya, inovasi menjadi strategi adaptif yang memungkinkan organisasi bertahan dan unggul di tengah kompetisi global yang semakin ketat.

Menurut Yesil dan Sozbilir (2013), *Individual Innovation* mencerminkan perilaku individu yang kreatif, proaktif, serta berani mengambil risiko untuk menghasilkan solusi baru yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Proses inovatif ini melibatkan kemampuan untuk mengeksplorasi peluang, menghasilkan ide, memperoleh dukungan, dan mengimplementasikan solusi baru. Sejalan dengan Lukes & Stephan (2017), perilaku inovatif juga mencakup aspek kognitif (kemampuan berpikir divergen), afektif (motivasi intrinsik), dan sosial (dukungan

tim dan organisasi). Dengan demikian, *Individual Innovation* bukan hanya kapasitas kreatif personal, tetapi juga cerminan keterlibatan psikologis dan kognitif individu dalam proses perubahan organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Individual Innovation* berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. (Camisón dan Villar-López, 2014) menyatakan bahwa inovasi individu merupakan sumber utama *competitive advantage* karena organisasi yang inovatif cenderung lebih fleksibel dalam merespons dinamika lingkungan bisnis. Blazquez Puerta *et al.* (2022) juga menemukan bahwa kompetensi individu yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku inovatif yang berdampak pada peningkatan efisiensi operasional dan pertumbuhan bisnis. Dalam konteks serupa, Kartiraharjo dan Isfianadewi (2021) menegaskan bahwa perilaku *Individual Innovation* berhubungan positif dengan pertumbuhan perusahaan, karena inovasi yang berasal dari karyawan memungkinkan organisasi untuk memperbarui proses, layanan, dan strategi manajemen sesuai kebutuhan pelanggan. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa *Individual Innovation* memiliki hubungan kausal yang kuat terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan kreativitas, efisiensi, dan kemampuan adaptif.

Lebih jauh, literatur empiris menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan budaya organisasi. Azeem *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan mendorong *Knowledge Sharing* menjadi katalis penting bagi munculnya *Individual Innovation*. Ketika *Knowledge Sharing* secara luas di antara

karyawan, maka akan terbentuk “bank ide” kolektif yang dapat diolah menjadi solusi kreatif. Fu *et al.* (2020) serta Yildiz dan Aykanat (2021) menambahkan bahwa kombinasi *Human Capital* yang kuat melalui pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi teknis dengan iklim organisasi yang suportif akan mempercepat lahirnya perilaku inovatif di tingkat individu. Dengan demikian, *Individual Innovation* dapat dipandang sebagai bentuk konkret dari aktivasi *Human Capital* melalui proses *Knowledge Sharing* yang efektif.

Dalam konteks transformasi perbankan syariah, peran *Individual Innovation* menjadi semakin penting. BRK Syariah sebagai lembaga yang beralih dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah membutuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga inovatif dalam menemukan cara baru untuk mengadaptasi prinsip-prinsip syariah dalam layanan dan produk perbankan. Hal ini sejalan dengan penelitian Wibowo *et al.* (2021) yang menekankan bahwa kombinasi antara kompetensi teknis, pemahaman nilai-nilai spiritual, dan kemampuan inovatif menjadi prasyarat penting dalam mempercepat keberhasilan transformasi organisasi. Dengan demikian, *Individual Innovation* di lingkungan perbankan syariah bukan hanya sekadar upaya memperbarui sistem, tetapi juga bagian dari proses pembelajaran kolektif yang berlandaskan nilai-nilai keIslaman seperti amanah, ihsan, dan maslahah.

Beberapa studi juga menunjukkan bahwa faktor spiritualitas dapat memperkuat perilaku *Individual Innovation*. Hassi *et al.* (2021) dan Rahi *et al.* (2021) menjelaskan bahwa *Islamic Spirituality* menciptakan dorongan moral untuk berbuat lebih baik dan mencari solusi kreatif sebagai bagian dari tanggung jawab

spiritual terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, spiritualitas berperan sebagai sumber motivasi intrinsik yang menumbuhkan keberanian mengambil risiko dan mengembangkan ide-ide baru. Hubungan ini memperkuat posisi *Individual Innovation* sebagai variabel mediasi yang menjembatani *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*. Karyawan dengan kompetensi tinggi dan kesadaran spiritual yang kuat akan lebih termotivasi untuk berinovasi dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya, sehingga lebih siap menghadapi perubahan struktural organisasi.

Penelitian ini mengacu pada Kör *et al.* (2021) yang membagi dimensi *Individual Innovation* yaitu dalam mencari peluang, mengembangkan ide, mencari dukungan, dan mengimplementasikan solusi inovatif.

1. *Idea Exploration*, yaitu kemampuan mengidentifikasi peluang atau masalah yang memerlukan solusi baru;
2. *Idea Generation*, yakni proses kreatif dalam mengembangkan ide-ide baru yang relevan dan bermanfaat;
3. *Idea Championing*, yaitu kemampuan memperoleh dukungan dari rekan kerja atau atasan untuk mewujudkan ide; dan
4. *Idea Implementation*, yang merupakan tahap penerapan ide menjadi inovasi nyata dalam produk, layanan, atau proses kerja.

Keempat dimensi ini menggambarkan bahwa perilaku inovatif tidak berhenti pada kreativitas, tetapi berlanjut hingga tahap implementasi yang menghasilkan perubahan nyata di organisasi. Ketika organisasi mendukung

keempat tahap ini, maka kemampuan adaptif dan *Employee Readiness* untuk menghadapi perubahan akan meningkat secara signifikan.

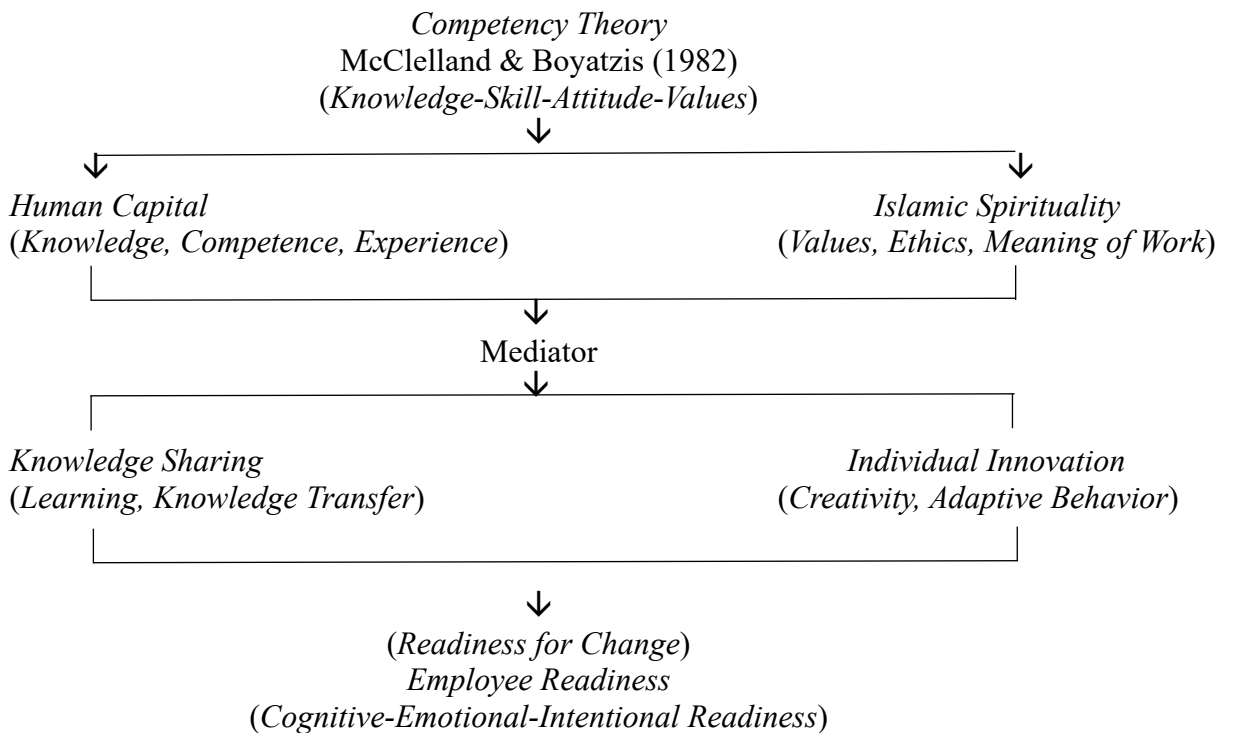
Secara teoretis, *Individual Innovation* juga berkaitan erat dengan konsep *Employee Readiness*. Karyawan yang berinovasi cenderung memiliki *self-efficacy* tinggi, fleksibilitas kognitif, dan motivasi intrinsik untuk belajar hal baru ketiganya merupakan komponen penting dalam kesiapan terhadap perubahan (Moon *et al.*, 2020b; Vakola, 2013). Dengan demikian, *Individual Innovation* dapat menjadi prediktor utama kesiapan karyawan dalam menghadapi transisi sistem kerja, seperti perubahan dari sistem perbankan konvensional ke sistem syariah. Dalam konteks BRK Syariah, *Individual Innovation* juga berfungsi sebagai bentuk *problem solving* terhadap hambatan implementasi prinsip syariah, baik di aspek teknologi, pelayanan, maupun regulasi internal.

Dalam penelitian ini, *Individual Innovation* diukur berdasarkan empat dimensi Kör *et al.* (2021): (1) *Idea Exploration*, (2) *Idea Generation*, (3) *Idea Championing*, dan (4) *Idea Implementation*. Dimensi ini mencerminkan proses berkelanjutan dari pencarian peluang hingga realisasi ide. Oleh karena itu, *Individual Innovation* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*, karena melalui inovasi, kompetensi dan spiritualitas dapat diterjemahkan menjadi kemampuan nyata dalam menghadapi perubahan. Dengan kata lain, karyawan yang berinovasi tidak hanya mencerminkan kesiapan intelektual dan teknis, tetapi juga kesiapan mental dan spiritual dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

2.7. Bagan Integrasi Teori

Bagan integrasi teori disusun sebagai sintesis konseptual yang menjelaskan keterkaitan antara landasan teori, variabel penelitian, dan alur hubungan kausal yang diuji dalam penelitian ini. Bagan ini mengintegrasikan *Competency theory* dan *Readiness for Change* untuk menunjukkan bagaimana *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* sebagai variabel eksogen membentuk *Employee Readiness*, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*. *Employee Readiness* dipahami sebagai konstruk multidimensional yang mencakup *cognitive readiness*, *emotional readiness*, dan *intentional readiness*, yang merefleksikan *Employee Readiness* dalam memahami, menerima, dan bertindak terhadap perubahan organisasi. Bagan integrasi teori dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:

Gambar 2. 1 Bagan Integrasi Teori



Bagan diatas merepresentasikan kerangka konseptual penelitian yang mengintegrasikan *Competency Theory* sebagai *grand theory* dengan *Readiness for Change Theory* untuk menjelaskan pembentukan *Employee Readiness*. *Competency Theory* yang dikemukakan oleh McClelland dan Boyatzis menempatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai sebagai fondasi utama kemampuan individu dalam menghadapi perubahan organisasi, yang dalam penelitian ini diturunkan ke dalam *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* sebagai variabel eksogen. Pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *Employee Readiness* diperkuat melalui *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* sebagai mekanisme mediasi yang menerjemahkan kapasitas dan nilai individu ke dalam perilaku kerja adaptif. Dengan demikian, seluruh proses konseptual tersebut menghasilkan *Employee Readiness* sebagai variabel endogen utama yang mencerminkan *Employee Readiness* dalam memaknai, menerima, dan mengimplementasikan perubahan organisasi pada konteks transformasi Bank Riau Kepri Syariah.

2.8. Penelitian Terdahulu (*Previous Research*)

Kajian terhadap penelitian terdahulu dilakukan untuk memperkuat landasan teoritis serta memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antar variabel yang dikaji, yaitu *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, dan *Employee Readiness*. Telaah ini penting untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*), memahami arah hubungan antar konstruk, serta memastikan bahwa model konseptual yang dikembangkan memiliki dasar ilmiah yang kuat.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* berperan signifikan dalam membentuk perilaku kerja inovatif dan adaptif, terutama melalui mekanisme kompetensi moral, refleksi diri, dan empati sosial (Aboobaker *et al.*, 2022; Eraut, 1998; Hunsaker dan Ding, 2022; Zulkifli *et al.*, 2023). Selain itu, *Human Capital* dan *Knowledge Sharing* terbukti menjadi determinan penting dalam peningkatan kemampuan inovasi dan *Employee Readiness* menghadapi perubahan organisasi (Rismansyah *et al.*, 2024; S. Ullah *et al.*, 2024). Dengan demikian, penelusuran hasil penelitian terdahulu yang relevan menjadi dasar dalam membangun hipotesis dan kerangka konseptual penelitian ini. Ringkasan hasil-hasil penelitian tersebut disajikan pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Peneliti dan Tahun	Nama Jurnal	Variabel yang Diteliti	Metode/ Objek Penelitian	Temuan Utama	Relevansi dengan Penelitian Ini
1.	Aboobaker <i>et al.</i> (2022)	<i>International Journal of Intelligent Enterprise</i>	<i>Islamic Spirituality, Knowledge Sharing, Individual Innovation</i>	Studi empiris pada profesional sektor jasa di India	<i>Islamic Spirituality</i> meningkatkan perilaku inovatif melalui motivasi intrinsik dan orientasi altruistik; juga memperkuat perilaku berbagi pengetahuan.	Dasar hubungan antara spiritualitas dan inovasi, serta peran <i>knowledge sharing</i> sebagai mekanisme mediasi.
2.	Hassi <i>et al.</i> (2021)	<i>Journal of Islamic Accounting and Business Research</i>	<i>Workplace Spirituality, Ethical Values, Innovative Behavior</i>	Survei kuantitatif pada perguruan tinggi di Maroko	Spiritualitas kerja mendorong perilaku inovatif melalui nilai	Menguatkan pandangan bahwa spiritualitas memperkuat kompetensi

					moral dan makna kerja.	etis dan inovatif individu.
3	Hunsaker (2022)	<i>Employee Relations: The International Journal</i>	<i>Spiritual Leadership, Self-awareness, Individual Innovation</i>	Studi lintas organisasi publik dan privat	Spiritualitas meningkatkan kesadaran diri, empati, dan kreativitas karyawan.	Menguatkan hubungan positif antara kesadaran spiritual dan perilaku <i>Individual Innovation</i>
4	Hunsaker dan Ding (2022)	<i>Employee Relations: The International Journal</i>	<i>Spiritual Intelligence, Empathy, Innovative Behavior</i>	Analisis perilaku organisasi di sektor pelayanan	Spiritualitas memperkuat empati dan kemampuan adaptif yang mendorong keberanian berinovasi.	Menunjukkan jalur mediasi psikologis antara spiritualitas dan inovasi.
5	Zulkifli et al. (2023)	<i>Cogent Business & Management</i>	<i>Islamic Spirituality, Individual Innovation, Moral Awareness</i>	Studi pada lembaga keuangan syariah di Malaysia	<i>Islamic Spirituality</i> berpengaruh positif terhadap <i>Individual Innovation</i> melalui peningkatan kesadaran moral dan empati kerja.	Relevan langsung dengan konteks perbankan syariah.
6	Muafi et al. (2021)	<i>Springer International Publishing</i>	<i>Knowledge Sharing, Islamic Values, Innovation Capability</i>	Survei pada UMKM dan institusi pendidikan di Indonesia	Nilai-nilai Islam memperkuat perilaku berbagi pengetahuan dan kemampuan inovatif organisasi.	Menguatkan peran <i>Islamic values</i> dalam pembentukan <i>knowledge sharing</i> dan inovasi.
7	Tjahjadi et al. (2024)	<i>Sage Journals</i>	<i>Spiritual-based Leadership, Innovation Performance</i>	Penelitian pada lembaga keuangan	Spiritualitas kepemimpinan meningkatkan inovasi	Menunjukkan relevansi spiritualitas dalam peningkatan

					berkelanjutan melalui keterlibatan dan kepercayaan karyawan.	kinerja inovatif organisasi syariah.
8	Ullah <i>et al.</i> (2024)	<i>Journal of Asia Business Studies</i>	<i>Organizational Readiness, Knowledge Integration, Green Innovation</i>	Studi pada perusahaan ekspor Asia	<i>Knowledge Integration</i> dan kesiapan organisasi memediasi hubungan inovasi dan kinerja berkelanjutan.	Memberi dasar empiris bagi variabel <i>Employee Readiness</i> sebagai <i>outcome</i> dari <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Innovation</i> .
9	Rismansyah <i>et al.</i> (2024)	<i>Journal of System and Management Sciences</i>	<i>Organizational Readiness for Change, Human Capital</i>	Survei kuantitatif pada universitas swasta di Indonesia	Kesiapan organisasi dipengaruhi signifikan oleh modal manusia dan budaya inovatif.	Relevan dengan peran <i>Human Capital</i> dalam membangun <i>Employee Readiness</i> .
10	Becker (1993)	<i>University of Chicago Press</i>	<i>Human Capital, Employee Performance, Organizational Change</i>	Teori dan studi empiris organisasi bisnis	Modal manusia berperan strategis dalam kesiapan adaptasi terhadap perubahan organisasi.	Menjadi dasar teoretis hubungan <i>Human Capital</i> dan <i>Employee Readiness</i> .
11	Eraut (1998) dan Mulder (2017)	<i>Oxford Review of Education; Springer International Publishing</i>	<i>Competency Theory, Attitudinal Competence, Learning Adaptability</i>	Pendekatan konseptual pendidikan dan organisasi	Kompetensi sikap mencakup kemampuan reflektif, adaptif, dan moral dalam bekerja.	Menjadi teori dasar dalam menjelaskan Islamic Spirituality sebagai bentuk soft competence.
12	Hamzah <i>et al.</i> (2024)	<i>Cogent Business & Management</i>	<i>Competency, Islamic Banking Performance,</i>	Studi empiris pada perbankan	Kompetensi spiritual dan teknis berkontribusi	Memperkuat hubungan <i>Human Capital</i> dan

			<i>Human Capital</i>	Islam Malaysia	langsung terhadap kinerja bank syariah.	<i>Islamic Spirituality</i> dalam konteks keuangan syariah.
13	Vakola (2016)	<i>Journal of Change Management</i>	<i>Employee Readiness for Change, Psychological Capital</i>	Studi organisasi multinasional	Kesiapan berubah dipengaruhi oleh kompetensi dan kesejahteraan psikologis karyawan.	Mendukung <i>Employee Readiness</i> sebagai hasil dari kompetensi dan faktor psikologis individu.
14	Holt <i>et al.</i> (2007)	<i>The Journal of Applied Behavioral Science</i>	<i>Readiness for Organizational Change, Individual Attitude, Competence</i>	Studi empiris sektor publik	Kesiapan individu terhadap perubahan bergantung pada keyakinan diri dan nilai perubahan itu sendiri.	Menjadi dasar pengukuran variabel <i>Employee Readiness</i> .
15	Armenakis <i>et al.</i> (1993)	<i>Human Relations</i>	<i>Readiness for Change, Cognitive and Affective Belief Systems</i>	Model teoretis organisasi	Mengembangkan model kesiapan individu dan organisasi terhadap perubahan.	Memberi kerangka konseptual hubungan <i>Human Capital</i> dan <i>Employee Readiness</i> .
16	Choi (2022)	<i>Tijarah: Management Journal</i>	<i>Human Capital</i>	data sekunder	human capital merupakan faktor utama yang mendorong kinerja organisasi, terutama di lembaga keuangan syariah	Studi ini mendukung peran Human Capital sebagai variabel utama dalam penelitian ini.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu pada Tabel 2.1. di atas, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Islamic Spirituality*, *Human Capital*, *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, dan *Employee Readiness* menunjukkan arah yang konsisten dan saling mendukung. Sebagian besar penelitian menemukan bahwa nilai-nilai spiritual, terutama dalam konteks Islam, berperan penting dalam membentuk perilaku kerja inovatif dan adaptif melalui penguatan kompetensi moral, empati sosial, serta refleksi diri yang berkelanjutan.

Selain itu, *Human Capital* dan *Knowledge Sharing* terbukti memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan, sementara *Employee Readiness* muncul sebagai hasil dari integrasi seluruh aspek tersebut. Temuan-temuan ini mempertegas bahwa *Islamic Spirituality* bukan hanya aspek keagamaan, tetapi merupakan bagian integral dari *attitudinal competence* yang mampu memotivasi inovasi dan *Employee Readiness* dalam konteks organisasi modern, khususnya di lembaga keuangan syariah.

Dengan demikian, hasil penelitian terdahulu menjadi landasan empiris yang kuat dalam penyusunan model konseptual penelitian ini, sekaligus menegaskan pentingnya penguatan kompetensi *Islamic Spirituality* dan *Human Capital* untuk menciptakan sumber daya yang inovatif, tangguh, dan siap menghadapi transformasi organisasi.

2.9. Pengembangan Hipotesis

2.9.1 Pengaruh Human Capital terhadap Employee Readiness

Dalam kerangka *Competency Theory* (McClelland dan Boyatzis, 1982; Mulder, 2017), kemampuan individu untuk menghadapi tantangan kerja ditentukan oleh kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang dimilikinya. Ketiga aspek tersebut menjadi komponen inti dari *Human Capital* yang membentuk *Employee Readiness* dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi. *Human Capital* (Becker, 2024) juga menegaskan bahwa investasi organisasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja akan meningkatkan produktivitas serta efektivitas individu dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, *Human Capital* berperan sebagai sumber daya strategis yang tidak hanya meningkatkan kinerja teknis, tetapi juga memperkuat *Employee Readiness* secara kognitif, afektif, dan perilaku.

Dalam konteks ini, *Employee Readiness* dipahami sebagai sejauh mana individu memiliki kesiapan mental, emosional, dan perilaku untuk menerima serta berpartisipasi dalam perubahan organisasi (Armenakis *et al.*, 1993). Berdasarkan *Competency Theory*, individu yang memiliki *Human Capital* tinggi cenderung lebih siap menghadapi perubahan karena mereka memiliki *self-efficacy* yang kuat, pemahaman yang memadai, serta kepercayaan diri untuk mengelola situasi baru. Karyawan yang berpendidikan baik, berpengalaman, dan memiliki kompetensi profesional tinggi akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap transformasi, karena mereka mampu memahami rasionalitas perubahan dan mengaitkannya dengan peran serta tanggung jawabnya di organisasi. Oleh karena itu, hubungan

antara *Human Capital* dan *Employee Readiness* bersifat positif: semakin tinggi kualitas *Human Capital*, semakin besar *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan.

Justifikasi teoritis ini diperkuat oleh berbagai penelitian empiris Isa dan Muafi (2022) menunjukkan bahwa dimensi *Human Capital* seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam mendukung perubahan organisasi Githaiga (2020) dan Adesina (2021) menambahkan bahwa investasi dalam pengembangan *Human Capital* tidak hanya meningkatkan kapasitas kognitif, tetapi juga memperkuat motivasi dan komitmen individu untuk beradaptasi dengan perubahan. Poulissen *et al.* (2023) menegaskan bahwa pelatihan merupakan instrumen utama dalam meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap teknologi dan sistem baru, sedangkan Wang *et al.* (2014) menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan mampu meningkatkan kesiapan organisasi terhadap inovasi.

Temuan-temuan ini memperkuat argumen bahwa *Human Capital* memiliki hubungan kausal positif terhadap *Employee Readiness*, karena keduanya sama-sama berakar pada kemampuan individu untuk belajar dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Dalam konteks transformasi BRK Syariah, hubungan ini menjadi sangat relevan. Proses peralihan dari sistem konvensional menuju sistem syariah menuntut perubahan mendasar dalam struktur nilai, budaya organisasi, dan kompetensi kerja. Karyawan tidak hanya perlu memahami aspek teknis perbankan syariah, tetapi juga harus memiliki kesiapan mental dan spiritual untuk menyesuaikan diri dengan nilai-

nilai syariah yang mengedepankan amanah, keadilan, dan kepatuhan hukum Islam. Dengan demikian, semakin tinggi *Human Capital* yang dimiliki karyawan BRK Syariah baik dari sisi pendidikan, pengalaman kerja, maupun kompetensi profesional maka semakin tinggi pula kemampuan mereka untuk memahami, menerima, dan mengimplementasikan perubahan tersebut secara efektif.

Dari perspektif teoritis, hubungan positif antara *Human Capital* dan *Employee Readiness* dapat dijelaskan melalui dua mekanisme utama. **Pertama**, secara kognitif, *Human Capital* menyediakan kapasitas intelektual yang memungkinkan individu memahami alasan dan urgensi perubahan. **Kedua**, secara afektif dan perilaku, *Human Capital* membentuk sikap positif dan kesiapan psikologis untuk mendukung transformasi organisasi. Oleh karena itu, pengembangan *Human Capital* tidak hanya meningkatkan keahlian teknis, tetapi juga membangun *mindset readiness* yang menjadi fondasi keberhasilan perubahan organisasi.

Sejalan dengan penjelasan tersebut, *Human Capital* berperan strategis dalam membentuk *Employee Readiness*, karena akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja berkontribusi dalam memperkuat kesiapan karyawan pada aspek kognitif, afektif, dan perilaku. Dalam konteks transformasi BRK Syariah, kualitas *Human Capital* yang lebih tinggi memungkinkan karyawan memahami peralihan dari sistem perbankan konvensional ke sistem syariah, menginternalisasi nilai-nilai syariah, serta terlibat secara aktif dalam pelaksanaan perubahan. Oleh karena itu, peningkatan *Human Capital* secara langsung berkorelasi dengan meningkatnya

Employee Readiness dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Human Capital* berpengaruh positif terhadap *Employee Readiness*.

2.9.2 Pengaruh Islamic Spirituality terhadap Employee Readiness

Employee Readiness dalam menghadapi perubahan organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis dan intelektual, tetapi juga pada kekuatan nilai spiritual yang berperan sebagai fondasi moral dan psikologis dalam bekerja. Dalam kerangka *Competency Theory*, *Islamic Spirituality* dapat diposisikan sebagai bentuk kompetensi sikap (*attitudinal competence*) yang berfungsi mengarahkan perilaku individu untuk bertindak secara etis, adaptif, dan bertanggung jawab terhadap tugas dan perubahan di tempat kerja (Eraut, 1998; Mulder, 2017). Dimensi sikap ini merupakan bagian integral dari kapabilitas manusia yang menentukan *Employee Readiness* dalam menghadapi situasi kerja yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Islamic Spirituality berakar pada nilai-nilai tauhid dan kesadaran transendental yang menempatkan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah. Nilai-nilai seperti ikhlas (ketulusan niat), amanah (tanggung jawab), ihsan (berbuat terbaik), tawakal (berserah diri kepada Allah setelah berusaha), dan sabar (keteguhan menghadapi ujian) membentuk motivasi intrinsik yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan niat mulia dan komitmen moral tinggi (Khodayarifard *et al.*, 2013; Nasr, 1987). Dalam konteks organisasi, nilai-nilai ini tidak hanya meningkatkan integritas dan loyalitas, tetapi juga menciptakan keseimbangan emosional dan ketenangan batin yang menjadi modal psikologis penting bagi individu untuk beradaptasi dengan perubahan (Grine *et al.*, 2015; Kader, 2021).

Islamic Spirituality juga menguatkan aspek *self-efficacy*, yaitu keyakinan diri individu bahwa ia mampu berperan dan berkontribusi dalam perubahan organisasi. Karyawan dengan spiritualitas tinggi akan lebih mudah memaknai perubahan sebagai bagian dari proses kehidupan yang harus dihadapi dengan sabar, ikhtiar, dan tawakal, bukan sebagai ancaman (Sani dan Ekowati, 2019). Dalam konteks ini, *Islamic Spirituality* memperkuat keseimbangan antara kognisi, afeksi, dan perilaku, yang ketiganya merupakan komponen utama *Employee Readiness* (Armenakis *et al.*, 1993; Çalışkan, 2019). Dengan landasan spiritual yang kuat, karyawan memiliki pandangan positif terhadap perubahan, menunjukkan kesiapan emosional untuk menyesuaikan diri, dan mengaktualisasikan perilaku kerja yang konstruktif.

Penelitian empiris mendukung hubungan positif ini. Fox *et al.* (2018) menemukan bahwa spiritualitas Islam berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kepuasan kerja, sementara Hassi *et al.* (2021) menunjukkan bahwa nilai spiritual yang diintegrasikan dalam lingkungan kerja meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan motivasi intrinsik. Halman (2022) dan Rahi *et al.* (2021) juga menegaskan bahwa spiritualitas yang berbasis nilai-nilai Islam memiliki hubungan langsung dengan *Employee Readiness* untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja dan budaya organisasi. Dengan demikian, *Islamic Spirituality* berfungsi sebagai mekanisme internal yang menumbuhkan kesadaran, ketenangan, dan keinginan untuk berubah secara positif.

Dalam konteks transformasi BRK Syariah, nilai-nilai *Islamic Spirituality* menjadi kekuatan utama dalam menggerakkan perubahan budaya organisasi.

Transformasi dari sistem konvensional ke sistem syariah bukan hanya perubahan struktural, tetapi perubahan paradigma nilai. Karyawan yang memiliki tingkat *Islamic Spirituality* tinggi akan memaknai perubahan ini sebagai bentuk tanggung jawab moral untuk menegakkan prinsip keuangan syariah, sehingga menunjukkan kesiapan lebih tinggi untuk belajar, beradaptasi, dan mendukung implementasi nilai-nilai syariah dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini selaras dengan pandangan Salman *et al.* (2020) bahwa kompetensi sikap menjadi determinan utama perilaku adaptif dalam menghadapi perubahan organisasi.

Lebih lanjut, *Islamic Spirituality* berkontribusi pada pembentukan iklim organisasi yang suportif dan harmonis. Nilai-nilai spiritual seperti empati, tolong-menolong (*ta'awun*), dan keadilan mendorong kolaborasi dan komunikasi yang sehat di tempat kerja (Adawiyah dan Pramuka, 2017; Hunsaker dan Ding, 2022). Kondisi ini memperkuat *sense of community* dan *meaningful work* di antara karyawan, yang menurut Ashmos dan Duchon (2000) merupakan dimensi utama spiritualitas kerja yang berpengaruh terhadap *Employee Readiness* dalam berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Dengan landasan teoretis tersebut, dapat dijelaskan hubungan kausal bahwa semakin tinggi tingkat *Islamic Spirituality* seorang karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *Employee Readiness*-nya. Hal ini karena *Islamic Spirituality* berperan dalam menanamkan motivasi intrinsik, menumbuhkan ketenangan batin, serta memperkuat komitmen moral yang mendorong kesiapan untuk menerima, memahami, dan beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

Secara keseluruhan, *Islamic Spirituality* berperan sebagai kekuatan internal yang memperkuat *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan organisasi. Nilai-nilai *Islamic Spirituality* membentuk sikap kerja yang dilandasi kesadaran moral, ketenangan batin, dan motivasi intrinsik, sehingga mendorong kesiapan kognitif, emosional, dan perilaku untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan. Dalam konteks transformasi BRK Syariah, *Islamic Spirituality* menjadi dasar penting dalam menginternalisasi nilai-nilai syariah serta menumbuhkan komitmen karyawan untuk mendukung perubahan secara berkelanjutan. Dengan demikian, *Islamic Spirituality* memengaruhi *Employee Readiness* secara tidak langsung melalui penguatan *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*, yang pada akhirnya mendukung *Employee Readiness* dalam menerima dan mengimplementasikan perubahan organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Islamic Spirituality* berpengaruh positif terhadap *Employee Readiness*.

2.9.3 Pengaruh Human Capital terhadap Knowledge Sharing

Dalam organisasi modern, kemampuan untuk mengelola dan *Knowledge Sharing* menjadi salah satu sumber daya strategis yang menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Praktik *Knowledge Sharing* mencerminkan sejauh mana individu bersedia dan mampu untuk mendonasikan serta memperoleh pengetahuan yang relevan bagi peningkatan kinerja kolektif (Lo dan Tian, 2020; Vrontis *et al.*, 2020). Dalam konteks ini, *Human Capital* berperan fundamental karena mencakup elemen-elemen pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang secara langsung

memengaruhi kualitas interaksi dan pertukaran informasi dalam organisasi (Becker, 2024).

Menurut *Competency theory* (McClelland dan Boyatzis, 1982), kemampuan seseorang untuk berkontribusi terhadap proses *Knowledge Sharing* bergantung pada tingkat penguasaan kompetensi yang mencakup *knowledge, skill, and attitude*. Karyawan dengan *Human Capital* yang tinggi memiliki kapasitas kognitif untuk memahami konteks pekerjaan, keahlian teknis untuk mengomunikasikan informasi, serta sikap terbuka terhadap kolaborasi. Hal ini menjadikan *Human Capital* sebagai determinan utama dalam memperkuat budaya berbagi pengetahuan yang produktif di lingkungan kerja. Dengan kata lain, kompetensi yang tinggi memungkinkan individu untuk tidak hanya menjadi penerima pengetahuan, tetapi juga menjadi pemberi pengetahuan yang aktif.

Penelitian Natu dan Aparicio (2022) serta Kartiraharjo dan Isfianadewi (2021) menunjukkan bahwa tingkat *Human Capital* yang tinggi secara signifikan meningkatkan kecenderungan individu untuk berbagi pengetahuan karena mereka memiliki pemahaman yang lebih luas, rasa percaya diri terhadap keahlian yang dimiliki, serta motivasi intrinsik untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Secara empiris, berbagai studi mendukung hubungan kausal positif antara *Human Capital* dan *Knowledge Sharing*. Lo & Tian (2020) menemukan bahwa pengetahuan dan keterampilan individu menjadi faktor kunci yang mendorong terjadinya pertukaran informasi di dalam organisasi. Swanson *et al.* (2020) serta Tjahjadi *et al.* (2024) menambahkan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi

tinggi memiliki *absorptive capacity* yang lebih baik, yaitu kemampuan untuk menyerap, menafsirkan, dan mengaplikasikan pengetahuan baru ke dalam praktik kerja. Sementara itu, Isa dan Muafi (2022) menegaskan bahwa *Human Capital* berperan sebagai *intellectual enabler* yang memperkuat perilaku kolaboratif melalui berbagi ide, pengalaman, dan solusi kerja yang inovatif.

Dalam konteks transformasi BRK Syariah dari sistem konvensional menuju sistem berbasis nilai-nilai Islam, peran *Human Capital* menjadi sangat penting. Proses transisi ini menuntut karyawan untuk tidak hanya menguasai aspek teknis perbankan syariah, tetapi juga memahami filosofi dan prinsip keuangan Islam secara mendalam. Untuk itu, kemampuan *Knowledge Sharing* antara karyawan yang berpengalaman di bidang syariah dengan mereka yang baru beradaptasi menjadi faktor krusial dalam memastikan kelancaran perubahan. Dengan kata lain, *Human Capital* yang kuat yang tercermin dalam pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman syariah menjadi *enabler* utama dalam memperkuat ekosistem *Knowledge Sharing* di organisasi.

Selain itu, budaya kerja berbasis nilai Islam yang menekankan pada prinsip *ta'awun* (tolong-menolong) dan *ukhuwah* (persaudaraan) turut memperkuat semangat *Knowledge Sharing* di antara karyawan. Karyawan yang memiliki pemahaman dan kompetensi yang baik akan lebih terdorong untuk membantu rekan kerja memahami sistem dan nilai-nilai baru yang diterapkan. Hal ini menjadikan *Knowledge Sharing* bukan hanya sebagai proses transfer informasi, tetapi juga sebagai wujud implementasi nilai spiritual dan sosial dalam organisasi syariah.

Dengan landasan teoretis dan empiris tersebut, hubungan antara *Human Capital* dan *Knowledge Sharing* dapat dijelaskan secara kausal: semakin tinggi kualitas *Human Capital* yang dimiliki karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk terlibat dalam proses *Knowledge Sharing*. Hal ini karena *Human Capital* menyediakan kapasitas kognitif, afektif, dan sosial yang diperlukan untuk memahami, memproduksi, dan menyebarkan pengetahuan secara efektif di lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, *Human Capital* berperan strategis dalam mendorong terbentuknya praktik *Knowledge Sharing* yang efektif di dalam organisasi. Kapasitas pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan meningkatkan kemampuan mereka untuk memahami, mengomunikasikan, dan mendistribusikan pengetahuan secara produktif. Dalam proses transformasi BRK Syariah, *Human Capital* yang kuat menjadi prasyarat penting bagi kelancaran pertukaran pengetahuan, baik terkait aspek teknis maupun pemahaman nilai-nilai syariah. Oleh karena itu, peningkatan kualitas *Human Capital* akan sejalan dengan meningkatnya intensitas dan kualitas *Knowledge Sharing* yang mendukung adaptasi dan keberhasilan perubahan organisasi. Dengan demikian dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Human Capital* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing*.

2.9.4 Pengaruh Human Capital terhadap Individual Innovation

Dalam konteks ini, *Human Capital* bukan hanya sumber daya pasif, tetapi aset dinamis yang menentukan kemampuan individu untuk berinovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Sementara itu, *Competency Theory* (McClelland

dan Boyatzis, 1982) menegaskan bahwa kompetensi individu terbentuk melalui integrasi tiga elemen utama pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitudes*) yang secara sinergis mendorong efektivitas kerja serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, *Human Capital* dapat dipahami sebagai fondasi konseptual yang menjelaskan bagaimana individu mengembangkan dan mengekspresikan perilaku inovatif di lingkungan kerja.

Dalam organisasi berbasis nilai seperti perbankan syariah, kualitas *Human Capital* memainkan peran penting dalam mendorong *Individual Innovation*. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi tinggi cenderung lebih kreatif dan proaktif dalam mengidentifikasi peluang, mengembangkan ide baru, serta mengimplementasikan solusi yang meningkatkan efektivitas organisasi (Camisón & Villar-López, 2014b; Wang, 2025). Penelitian Blázquez Puerta *et al.* (2022) menemukan bahwa *Human Capital* yang kuat berpengaruh langsung terhadap kemampuan inovatif individu melalui peningkatan *problem-solving skills*, kepercayaan diri, dan kemauan mengambil risiko. Hal serupa dikemukakan oleh Natu dan Aparicio (2022) serta Tjahjadi *et al.* (2024) yang menegaskan bahwa investasi organisasi dalam pelatihan, pendidikan, dan pembelajaran berkelanjutan menciptakan individu dengan kapasitas intelektual tinggi, yang secara signifikan mendorong terciptanya ide-ide baru dan praktik kerja inovatif.

Hasil-hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa *Human Capital* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *Individual Innovation*. Fu *et al.* (2021) menyatakan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi lebih mampu

menciptakan ide-ide orisinal dan melakukan improvisasi dalam pekerjaannya. Mahmood dan Mubarik (2020) menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia menentukan tingkat kreativitas organisasi karena individu dengan pengalaman luas dan wawasan beragam memiliki sudut pandang yang lebih terbuka terhadap pembaruan. Dalam sektor perbankan, Isa dan Muafi (2022) membuktikan bahwa *Human Capital* yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan mendorong perilaku inovatif, terutama ketika individu mendapatkan dukungan organisasi yang memadai.

Dalam konteks BRK Syariah, transformasi dari sistem perbankan konvensional menuju perbankan syariah menuntut kemampuan inovasi di tingkat individu. Perubahan ini tidak hanya membutuhkan adaptasi teknis, tetapi juga kemampuan untuk menciptakan sistem kerja baru yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Karyawan dengan *Human Capital* yang unggul lebih mampu mengintegrasikan pengetahuan konvensional dan nilai-nilai Islam ke dalam praktik operasional yang inovatif. Misalnya, mereka dapat merancang produk keuangan syariah yang kompetitif namun tetap patuh terhadap prinsip *fiqh muamalah*. Oleh karena itu, dalam konteks ini, *Human Capital* berfungsi sebagai *enabler* yang memperkuat kemampuan individu untuk berinovasi sesuai tuntutan transformasi organisasi.

Secara teoritis, hubungan kausal antara *Human Capital* dan *Individual Innovation* dapat dijelaskan melalui tiga mekanisme utama. Kemampuan kognitif dan konseptual, yaitu kemampuan berpikir analitis dan kreatif yang dihasilkan dari pendidikan dan pelatihan (Becker, 2024; Mulder, 2017). Kemampuan sosial dan

kolaboratif, yang diperoleh melalui pengalaman kerja dan interaksi organisasi, memungkinkan individu untuk mengomunikasikan ide dengan efektif dan mencari dukungan terhadap gagasan baru (Lukes dan Stephan, 2017). Kemampuan afektif dan motivasional, berupa kepercayaan diri dan komitmen moral yang mendorong individu untuk mengambil risiko inovatif (Blázquez Puerta *et al.*, 2022a; Wang, 2025).

Berdasarkan penjelasan diatas, *Human Capital* merupakan determinan utama yang menjelaskan kemampuan individu dalam menghasilkan perilaku inovatif di lingkungan organisasi. Akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja membentuk kapasitas kognitif, sosial, dan motivasional yang diperlukan untuk mengembangkan ide baru dan mengimplementasikan solusi yang bernilai tambah. Dalam konteks transformasi BRK Syariah, kualitas *Human Capital* yang tinggi memungkinkan karyawan mengintegrasikan kompetensi profesional dengan prinsip-prinsip syariah ke dalam praktik kerja yang inovatif. Dengan demikian, peningkatan *Human Capital* berimplikasi langsung pada meningkatnya *Individual Innovation* sebagai penopang keberhasilan perubahan dan keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Human Capital* berpengaruh positif terhadap *Individual Innovation*.

2.9.5 Pengaruh Islamic Spirituality terhadap Knowledge Sharing

Dalam konteks organisasi berbasis nilai Islam seperti perbankan syariah, *Islamic Spirituality* memegang peran penting dalam menumbuhkan budaya kerja yang

kolaboratif dan berbasis kepercayaan. Nilai-nilai spiritual seperti ikhlas, amanah, dan *ta'awun* mendorong individu untuk berbagi pengetahuan bukan semata karena kewajiban profesional, melainkan sebagai bentuk ibadah dan tanggung jawab moral terhadap sesama (Adawiyah & Pramuka, 2017; Hassi *et al.*, 2021)

Menurut *Competency Theory* (McClelland dan Boyatzis, 1982), aspek spiritual dapat digolongkan sebagai *attitudinal competence* yang memperkaya dimensi afektif dari kompetensi kerja serta dari nilai dan sikap yang mendasarinya, termasuk spiritualitas Islam yang membentuk moralitas, keikhlasan, serta tanggung jawab dalam bekerja (Hamzah *et al.*, 2024; Khang *et al.*, 2023). Karyawan yang memiliki spiritualitas tinggi menunjukkan empati, ketulusan, dan rasa tanggung jawab sosial yang kuat, sehingga lebih terbuka untuk berbagi ide, pengalaman, dan wawasan dalam lingkungan kerja (Rahi *et al.*, 2021). Dengan demikian, *Islamic Spirituality* memperkuat motivasi intrinsik dan kepercayaan interpersonal yang menjadi dasar bagi praktik *Knowledge Sharing* yang efektif.

Temuan empiris juga menyoroti peran penting *Knowledge Sharing* dalam pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi. Dalam konteks ini, *Islamic Spirituality* memegang peran signifikan sebagai nilai internal yang membentuk sikap dan perilaku individu dalam bekerja, termasuk dalam hal pengelolaan dan pertukaran pengetahuan. Individu yang memiliki tingkat *Islamic Spirituality* yang tinggi cenderung menunjukkan integritas, tanggung jawab moral, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai etika kerja, seperti kedisiplinan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, tingkat kehadiran yang tinggi, serta kemampuan

untuk bekerja sama secara sportif dan harmonis dalam tim (M. S. Rahman *et al.*, 2016; Sodikin *et al.*, 2021).

Dalam konteks BRK Syariah, *Islamic Spirituality* menjadi katalis bagi proses transisi menuju sistem perbankan syariah. Nilai-nilai spiritual menumbuhkan rasa kebersamaan dan saling percaya, yang sangat diperlukan dalam berbagi informasi dan pengalaman antar pegawai. Dengan demikian, *Islamic Spirituality* bukan hanya memperkuat hubungan antarindividu, tetapi juga menciptakan *trust-based culture* yang mendukung pembelajaran kolektif dan peningkatan kapabilitas organisasi.

Berdasarkan teori dan bukti empiris tersebut, *Islamic Spirituality* berperan dalam meningkatkan kecenderungan individu untuk terlibat dalam *Knowledge Sharing* melalui penguatan motivasi intrinsik, kepercayaan interpersonal, dan orientasi kolektif dalam bekerja. Dalam konteks BRK Syariah, *Islamic Spirituality* berperan sebagai penggerak nilai yang memperkuat kepercayaan antarindividu dan membentuk iklim kerja yang kondusif, sehingga mendorong terbangunnya praktik *Knowledge Sharing* yang berkualitas serta pembelajaran bersama yang berkelanjutan dalam proses transformasi organisasi. Dengan demikian dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Islamic Spirituality* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing*.

2.9.6 Pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap Individual Innovation

Islamic Spirituality merupakan bentuk kompetensi individu yang menggambarkan kesadaran transendental, kecerdasan moral, dan keseimbangan emosional dalam

menjalankan tanggung jawab profesional. Kompetensi ini tidak terbatas pada ekspresi religius, tetapi mencakup kemampuan untuk menafsirkan nilai-nilai ilahiah dalam tindakan nyata, seperti keikhlasan, amanah, dan tanggung jawab sosial (Aboobaker *et al.*, 2022; Hassi *et al.*, 2021). Individu yang memiliki spiritualitas tinggi bekerja dengan dorongan intrinsik untuk berbuat baik dan memberikan manfaat bagi organisasi serta masyarakat.

Berdasarkan *Competency Theory* (McClelland dan Boyatzis, 1982), *Islamic Spirituality* dapat diposisikan sebagai bagian dari *attitudinal competence*, yaitu kompetensi yang membentuk pola pikir positif, reflektif, dan adaptif dalam menghadapi dinamika kerja. Nilai-nilai Islam seperti tawakal, sabar, dan syukur berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang memperkuat ketahanan mental, membantu pengelolaan stres, serta menumbuhkan keberanian untuk mengeksplorasi dan mengimplementasikan ide-ide baru secara bertanggung jawab. Dalam konteks tersebut, dimensi sikap yang dibentuk oleh *Islamic Spirituality* menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kompetensi afektif bertransformasi menjadi perilaku *Individual Innovation*.

Islamic Spirituality memengaruhi *Individual Innovation* melalui pembentukan motivasi intrinsik, orientasi tujuan, dan cara individu memaknai pekerjaan. Dalam perspektif Islam, kerja dipahami sebagai ibadah dan amanah, sehingga inovasi dimaknai sebagai bentuk ikhtiar untuk memberikan kemaslahatan dan meningkatkan kualitas kinerja (*itqān*). Pemaknaan ini mendorong individu untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, mencari solusi kreatif, serta berani mencoba gagasan baru tanpa ketergantungan semata pada insentif eksternal.

Dengan demikian, *Islamic Spirituality* berperan sebagai katalis bagi lahirnya perilaku inovatif yang tidak hanya berorientasi pada kebaruan, tetapi juga berlandaskan etika dan kesadaran moral.

Penelitian terdahulu menunjukkan konsistensi temuan tentang hubungan positif antara *Islamic Spirituality* dan *Individual Innovation*. Hunsaker (2022) serta Hunsaker dan Ding (2022) menegaskan bahwa *Islamic Spirituality* menumbuhkan kesadaran diri dan empati, yang mendorong munculnya kreativitas serta inisiatif baru di lingkungan kerja. Zulkifli *et al.* (2023) menemukan bahwa dimensi kesadaran, empati, dan keahlian spiritual dalam *Islamic Spirituality* berkontribusi langsung terhadap peningkatan perilaku inovatif melalui peningkatan refleksi moral dan kejelasan tujuan hidup. Sementara itu, Aboobaker *et al.* (2022) menyoroti bahwa individu dengan *Islamic Spirituality* yang tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat dan orientasi altruistik, sehingga lebih terbuka untuk *Knowledge Sharing* sebagai proses penting dalam pembentukan ide inovatif.

Temuan serupa juga diperkuat Muafi *et al.* (2021) dan Tjahjadi *et al.* (2024), yang menjelaskan bahwa *Individual Innovation* lahir dari integrasi antara nilai moral, pengetahuan, dan pengalaman kerja yang dikelola secara konstruktif. Dalam konteks perbankan syariah yang menuntut keseimbangan antara kinerja ekonomi dan nilai etika, *Islamic Spirituality* menjadi fondasi moral bagi inovasi yang berkelanjutan (*sustainable innovation*). Karyawan yang memiliki kesadaran spiritual tinggi memaknai pekerjaan sebagai amanah, menampilkan kreativitas yang bertanggung jawab, serta berkomitmen pada peningkatan kualitas kerja secara terus-menerus.

Dengan demikian, *Islamic Spirituality* dapat dipandang sebagai kompetensi inti yang memperkuat *Individual Innovation*, karena mengintegrasikan nilai spiritual, moral, dan emosional dalam perilaku kerja. Arah hubungan ini bersifat positif: semakin tinggi tingkat *Islamic Spirituality* individu, semakin besar kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku *Individual Innovation* yang etis, reflektif, dan bernilai bagi organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Islamic Spirituality* berpengaruh positif terhadap *Individual Innovation*.

2.9.7 Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Employee Readiness

Menurut *Competency Theory* (McClelland dan Boyatzis, 1982), kemampuan individu dalam berbagi dan menerima pengetahuan dalam organisasi sangat ditentukan oleh integrasi berbagai aspek kompetensi, terutama kompetensi komunikasi dan interpersonal (Swanson *et al.*, 2020). Individu dengan kemampuan komunikasi yang baik mampu menyampaikan informasi secara jelas, mendengarkan secara aktif, serta memahami kebutuhan rekan kerja. Sementara itu, kompetensi interpersonal seperti empati, kolaborasi, dan kemampuan membangun jejaring sosial mendukung terciptanya lingkungan kerja yang terbuka dan suportif. Kombinasi kedua kompetensi ini membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan mendorong pembelajaran berkelanjutan melalui praktik *Knowledge Sharing* yang efektif.

Knowledge Sharing sendiri merupakan proses pertukaran pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman antarindividu di dalam organisasi, baik dalam

bentuk eksplisit maupun implisit (Kurniawan *et al.*, 2020; Park *et al.*, 2014; Swanson *et al.*, 2020). Al-Husseini dan Elbeltagi (2015) membagi proses ini ke dalam dua dimensi, yakni *knowledge donation* (donasi pengetahuan) dan *knowledge collection* (pengumpulan pengetahuan). Efektivitas kedua dimensi ini sangat bergantung pada *absorptive capacity* kemampuan individu untuk memperoleh, mengasimilasi, dan mengaplikasikan pengetahuan baru secara produktif. Penelitian Kurniawan *et al.* (2020) menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *absorptive capacity* individu, yang pada akhirnya memperkuat *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan organisasi.

Dalam konteks organisasi seperti BRK Syariah, *Knowledge Sharing* berperan strategis dalam menciptakan pembelajaran kolektif, memperkuat kinerja, dan menumbuhkan ide-ide inovatif. Proses ini membangun sikap positif karyawan terhadap transformasi organisasi, yang tercermin melalui kesiapan mental, emosional, dan perilaku dalam menghadapi perubahan (Park *et al.*, 2014; Rismansyah *et al.*, 2024; Wang, 2025). Temuan serupa dikemukakan oleh (Lin, 2007; Ye *et al.*, 2022), yang menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* dapat meningkatkan keterampilan, mendorong kolaborasi, dan menumbuhkan respon positif terhadap perubahan organisasi.

Lebih lanjut, penelitian Aslam *et al.* (2018) dan Nham *et al.* (2020) menegaskan bahwa praktik *Knowledge Sharing* berkontribusi terhadap pembentukan budaya organisasi yang inovatif melalui peningkatan komunikasi, pembelajaran kolektif, dan kemampuan beradaptasi.

Dengan demikian, *Knowledge Sharing* merefleksikan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan kompetensi komunikasi dan interpersonal individu untuk menciptakan pembelajaran bersama. Pertukaran pengetahuan yang berlangsung secara efektif, baik melalui pemberian maupun pengumpulan pengetahuan, memperkuat kemampuan individu dalam menyerap dan memanfaatkan informasi baru.

Dalam konteks BRK Syariah, *Knowledge Sharing* menjadi fondasi penting bagi terbentuknya lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan terbuka terhadap perubahan. Melalui proses ini, karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kapasitas inovatif, tetapi juga membangun kesiapan mental, emosional, dan perilaku dalam menghadapi transformasi organisasi, sehingga *Employee Readiness* dapat berkembang secara berkelanjutan.

H7: *Knowledge Sharing* berpengaruh positif terhadap *Employee Readiness*.

2.9.8 Pengaruh Individual Innovation terhadap Employee Readiness

Berdasarkan *Competency Theory*, *Individual Innovation* memiliki peran strategis dalam membentuk *Employee Readiness* melalui penguasaan kompetensi komunikasi, interpersonal, berpikir strategis, dan manajemen sumber daya manusia (Lafuente dan Vaillant, 2021; Mansour *et al.*, 2022; Sanchez dan Levine, 2009). Kompetensi-kompetensi tersebut memungkinkan individu tidak hanya menghasilkan ide-ide baru, tetapi juga mengimplementasikannya secara efektif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi. Dengan demikian, tingkat

inovasi individu menjadi indikator penting dari *Employee Readiness* dalam menghadapi dinamika dan transformasi organisasi.

Secara konseptual, *Individual Innovation* mencakup proses kreatif dan aplikatif yang melibatkan pengembangan, eksplorasi, serta penerapan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah bagi organisasi (Fuller *et al.*, 2007; Najm dan Ali, 2022; Wang, 2025). Inovasi tidak hanya terbatas pada penciptaan produk atau prosedur baru, tetapi juga mencakup penerapan cara kerja yang lebih efisien, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (Castaneda dan Cuellar, 2020). Valero-Amaro *et al.* (2021) menegaskan bahwa tingkat inovasi organisasi sangat ditentukan oleh keterbukaan terhadap ide-ide baru dan keberanian mengambil risiko intelektual, sedangkan (Klijn dan Tomic, 2010) menekankan bahwa keberhasilan inovasi tercermin dari implementasi ide-ide baru yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Employee Readiness menggambarkan kesiapan kognitif, emosional, dan perilaku individu dalam merespons kebutuhan perubahan organisasi (Aboobaker *et al.*, 2022; Billsten *et al.*, 2018; Mathur *et al.*, 2023). Kesiapan ini terbentuk ketika individu memiliki keyakinan bahwa perubahan merupakan proses yang penting, bermanfaat, dan dapat dikelola dengan baik. Dalam konteks ini, *Individual Innovation* berperan sebagai pendorong utama terbentuknya kesiapan tersebut karena inovasi menumbuhkan budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan (Aboobaker *et al.*, 2022; Billsten *et al.*, 2018).

Budaya inovatif yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, di mana karyawan terdorong untuk bereksperimen, mengambil risiko yang terukur, serta mencari solusi baru terhadap tantangan organisasi (Rahi *et al.*, 2021). Hal ini meningkatkan kepercayaan diri, komitmen, dan keterlibatan karyawan terhadap proses transformasi, yang pada akhirnya memperkuat Employee Readiness secara menyeluruh.

Individual Innovation berperan strategis dalam memperkuat *Employee Readiness* karena mencerminkan kemampuan individu untuk berpikir kreatif, bersikap adaptif, dan mengimplementasikan solusi baru dalam menghadapi perubahan. Penguasaan kompetensi kognitif, komunikasi, dan interpersonal yang melekat pada perilaku inovatif mendorong karyawan untuk terbuka terhadap pembelajaran serta perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks ini, *Individual Innovation* tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme pembentuk kesiapan mental, emosional, dan perilaku karyawan dalam merespons dinamika transformasi organisasi. Oleh karena itu, tingkat *Individual Innovation* yang lebih tinggi berimplikasi pada terbentuknya *Employee Readiness* yang lebih optimal dalam mendukung proses perubahan organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas dapat digunakan hipotesis:

H8: *Individual Innovation* berpengaruh positif terhadap *Employee Readiness*.

2.9.9 Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Individual Innovation

Knowledge Sharing merupakan elemen penting dalam manajemen pengetahuan yang berfungsi sebagai mekanisme pertukaran informasi, keterampilan, dan

pengalaman antarindividu maupun antarunit dalam organisasi (Foote dan Halawi, 2018). Proses ini tidak hanya bersifat transfer informasi, tetapi juga berperan strategis dalam menciptakan pengetahuan baru dan memperkuat proses pembelajaran organisasi. Menurut Nham *et al.* (2020), *Knowledge Sharing* terjadi baik pada tingkat individu maupun kolektif dan berperan penting dalam mendorong inovasi organisasi.

Sejalan dengan diatas, Chaudhary *et al.* (2023) mendefinisikannya sebagai perilaku saling bertukar keahlian dan informasi yang melibatkan pengetahuan eksplisit maupun implisit untuk membangun pengetahuan baru yang berkontribusi terhadap kemajuan organisasi (Balle *et al.*, 2020; Castaneda dan Cuellar, 2020). Dua dimensi utama *Knowledge Sharing* adalah *knowledge donation* (donasi pengetahuan) dan *knowledge collection* (pengumpulan pengetahuan) yang mencerminkan proses timbal balik dalam berbagi dan menyerap informasi (Kartiraharjo dan Isfianadewi, 2021).

Dalam konteks inovasi, *Knowledge Sharing* berperan sebagai katalis pembentukan ide-ide baru yang bersumber dari interaksi antarindividu. Valero-Amaro *et al.* (2021) menjelaskan bahwa inovasi muncul dari tingkat keterbukaan terhadap ide-ide baru, sementara Klijn dan Tomic (2010) menekankan bahwa keberhasilan inovasi ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan ide tersebut secara efektif. Lebih lanjut, penelitian Kang dan Lee (2017) menemukan bahwa *absorptive capacity* yakni kemampuan untuk memperoleh, mengasimilasi, dan menerapkan pengetahuan memediasi hubungan positif antara *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*. Semakin tinggi

intensitas *Knowledge Sharing*, semakin besar kapasitas kognitif individu untuk menciptakan solusi baru yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Penelitian lain oleh (Islam *et al.*, 2024; Murtaza *et al.*, 2016; Yeboah, 2023) menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* meningkatkan kemampuan kreatif individu melalui akses terhadap ide, pengalaman, dan perspektif yang beragam. Interaksi ini memperkuat kemampuan berpikir kritis dan reflektif sehingga mendorong munculnya *Individual Innovation*. Proses *Knowledge Sharing* yang aktif juga mempercepat pembelajaran individu, memperluas wawasan, dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian, *Knowledge Sharing* berperan langsung dalam memperkuat perilaku inovatif karyawan, baik melalui pengayaan ide maupun peningkatan kolaborasi lintas fungsi.

Hughes *et al.* (2018) menegaskan bahwa *Individual Innovation* menjadi fondasi bagi inovasi organisasi, karena perilaku inovatif individu seperti merancang, mengimplementasikan, dan mempromosikan ide baru berkontribusi langsung terhadap peningkatan efisiensi dan kinerja organisasi (Tsou dan Chen, 2020). Dalam konteks perbankan syariah, *Knowledge Sharing* menjadi instrumen strategis dalam memperkuat nilai-nilai kolektif, kolaborasi lintas unit, serta integritas syariah. Praktik ini memungkinkan karyawan mengembangkan inovasi yang sesuai prinsip maqashid syariah, meningkatkan efisiensi layanan, dan memperkuat daya saing organisasi.

Namun, sejumlah penelitian (W.-J. Chang *et al.*, 2021; N. R. Zulkifli *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa hubungan antara *Knowledge Sharing* dan *Individual*

Innovation tidak selalu bersifat langsung; efektivitasnya bergantung pada sejauh mana pengetahuan yang dibagikan dapat diserap dan diolah secara kreatif oleh individu. Oleh karena itu, *Knowledge Sharing* dalam konteks penelitian ini dipandang berpengaruh positif terhadap *Individual Innovation* karena menyediakan sumber daya informasi yang relevan, merangsang pemikiran kreatif, dan memperkuat kemampuan reflektif individu dalam menghasilkan ide-ide baru yang aplikatif bagi organisasi.

Secara keseluruhan, *Knowledge Sharing* berperan sebagai mekanisme strategis dalam mengoptimalkan potensi *Individual Innovation* melalui proses pertukaran pengetahuan yang bersifat timbal balik dan berkelanjutan. Akses terhadap informasi, pengalaman, dan sudut pandang yang beragam memperkaya kapasitas kognitif individu serta meningkatkan kemampuan menyerap dan mengolah pengetahuan secara kreatif. Dalam kerangka ini, *Knowledge Sharing* tidak hanya mempercepat pembelajaran, tetapi juga menciptakan ruang bagi lahirnya *Individual Innovation* yang aplikatif dan bernilai strategis.

Dengan demikian, praktik *Knowledge Sharing* yang efektif akan memperkuat perilaku inovatif karyawan dan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja serta keberlanjutan daya saing organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H9: *Knowledge Sharing* berpengaruh positif terhadap *Individual Innovation*.

2.9.10 Knowledge Sharing memediasi pengaruh Human Capital terhadap Employee Readiness

Competency Theory menjelaskan bahwa kompetensi kerja merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik pribadi yang menentukan efektivitas seseorang dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi (Blázquez Puerta *et al.*, 2022; Lafuente dan Vaillant, 2021; Sun *et al.*, 2020). Kompetensi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup kemampuan adaptasi, komunikasi, dan kolaborasi yang efektif. Penerapan kerangka kerja kompetensi yang terstruktur membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan kinerja spesifik, memperkuat sinergi antara kemampuan individu dan sasaran strategis organisasi, serta menciptakan landasan bagi peningkatan efektivitas dan keberlanjutan kinerja.

Human Capital merujuk pada akumulasi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki individu di dalam organisasi (Adesina, 2021; Isa dan Muafi, 2022; Tjahjadi *et al.*, 2024). *Human Capital* yang kuat mencerminkan kemampuan kognitif, sosial, dan inovatif yang menjadi aset strategis dalam meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi. Individu dengan *Human Capital* yang unggul memiliki kapasitas intelektual dan sosial yang memungkinkan mereka berpartisipasi aktif dalam proses *Knowledge Sharing* (Fu *et al.*, 2021; Isa dan Muafi, 2022). Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas *Human Capital*, semakin besar pula potensi individu untuk berbagi pengetahuan secara efektif dan berkontribusi terhadap pembelajaran organisasi.

Knowledge Sharing merupakan proses pertukaran keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan, baik eksplisit maupun implisit, di antara anggota organisasi (Foote dan Halawi, 2018; Nham *et al.*, 2020). Proses ini memperkuat kolaborasi antar individu dan antar departemen, memperluas wawasan kolektif, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Ahmad dan Karim, 2019). Dalam praktiknya, *Knowledge Sharing* mencakup dua dimensi utama: *knowledge donation* (donasi pengetahuan) dan *knowledge collection* (pengumpulan pengetahuan), yang berfungsi menciptakan arus informasi timbal balik dalam organisasi (Al-Husseini dan Elbeltagi, 2015). Semakin baik kualitas hubungan dan komunikasi antar karyawan, semakin optimal pula efektivitas *Knowledge Sharing* yang terjadi.

Komunikasi yang terbuka dan konstruktif berperan penting dalam menjembatani pertukaran pengetahuan. Ia berfungsi mengurangi ketidakpastian, memperjelas arah perubahan, dan menghindarkan resistensi yang dapat menghambat proses transformasi organisasi (Nham *et al.*, 2020). Ketika *Human Capital* yang kuat diimbangi dengan komunikasi yang efektif, proses *Knowledge Sharing* akan berjalan lebih dinamis dan berorientasi pada solusi. Kondisi ini menciptakan budaya kerja kolaboratif yang mendukung *Employee Readiness* untuk menghadapi perubahan.

Employee Readiness sendiri mencerminkan kesiapan kognitif, afektif, dan perilaku individu dalam menerima serta menjalankan perubahan organisasi (Azeem *et al.*, 2021; Kang dan Lee, 2017; Lin, 2007). Kesiapan ini tumbuh ketika karyawan memahami arah perubahan, memiliki keterampilan yang diperlukan, dan merasa

terlibat dalam proses tersebut. Dalam konteks ini, *Knowledge Sharing* berfungsi sebagai jembatan mediasi yang menghubungkan *Human Capital* dengan *Employee Readiness*. Melalui *Knowledge Sharing*, individu dengan kompetensi tinggi dapat mentransfer wawasan dan pengalaman mereka kepada rekan kerja, memperluas pemahaman kolektif, dan menumbuhkan rasa percaya diri serta keterlibatan dalam menghadapi transformasi organisasi.

Human Capital merepresentasikan akumulasi kompetensi yang dimiliki individu, namun pembentukan *Employee Readiness* tidak akan berlangsung secara optimal tanpa adanya proses pertukaran dan internalisasi pengetahuan secara kolektif. *Knowledge Sharing* berperan dalam mentransformasikan kompetensi individual menjadi pemahaman bersama yang memperkuat kesiapan kognitif dan afektif karyawan terhadap perubahan. Oleh karena itu, *Knowledge Sharing* dapat dipahami sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan pengaruh *Human Capital* dengan *Employee Readiness*. Berdasarkan penjelasan diatas dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H10: *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*.

2.9.11 Individual Innovation memediasi pengaruh Human Capital terhadap Employee Readiness

Competency Theory menekankan bahwa pengembangan dan pengelolaan kompetensi karyawan merupakan landasan strategis bagi organisasi untuk mendorong inovasi dan meningkatkan *Employee Readiness*. Kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik pribadi yang

memungkinkan individu berkontribusi secara efektif terhadap proses inovasi, seperti kemampuan memecahkan masalah, berpikir kreatif, dan beradaptasi terhadap perubahan (Lafuente dan Vaillant, 2021; Morris *et al.*, 2017; Zakaria *et al.*, 2020). Individu dengan kompetensi tinggi mampu mengenali peluang baru, mengembangkan ide kreatif, serta menerapkannya ke dalam pengembangan produk, layanan, atau peningkatan proses bisnis. Pengelolaan kompetensi yang terstruktur melalui pelatihan, evaluasi berbasis kinerja, dan sistem pengembangan sumber daya manusia menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran. Kondisi ini memperkuat *Employee Readiness*, yaitu kesiapan psikologis, kognitif, dan perilaku karyawan dalam merespons perubahan organisasi secara positif.

Human Capital merepresentasikan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman individu yang menjadi sumber utama penciptaan nilai dalam organisasi (Akkas dan Asutay, 2022; Zafar, 2024). *Human Capital* tidak hanya mencakup kompetensi teknis, tetapi juga dimensi sosial dan emosional seperti etos kerja, kemampuan adaptif, serta kreativitas dalam menghadapi tantangan. Dalam konteks perbankan dan sektor jasa, kualitas *Human Capital* menjadi faktor kunci yang menentukan keunggulan kompetitif, reputasi, dan keberlanjutan organisasi (Chou *et al.*, 2020; Lafuente dan Vaillant, 2021). Karyawan yang memiliki *Human Capital* unggul mampu mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk berinovasi serta berpartisipasi aktif dalam transformasi organisasi.

Competency Theory juga menegaskan bahwa *Employee Readiness* dipengaruhi oleh dimensi kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan,

dan nilai-nilai yang selaras dengan tuntutan organisasi (Hamzah *et al.*, 2024; Mulder, 2017; Najm dan Ali, 2022). *Human Capital* yang kuat tidak hanya memperkuat kapasitas teknis, tetapi juga membentuk kesiapan mental dan afektif individu dalam menghadapi perubahan. Ketika individu memiliki pengetahuan fungsional, keterampilan interpersonal, serta kepercayaan diri yang tinggi, mereka lebih siap beradaptasi dengan dinamika organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis.

Dalam konteks ini, *Individual Innovation* berperan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan *Human Capital* dengan *Employee Readiness*. Inovasi di tingkat individu mencerminkan kemampuan untuk mengenali peluang baru, mengembangkan ide kreatif, dan mengimplementasikan solusi inovatif berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki (Castaneda dan Cuellar, 2020; Klijn dan Tomic, 2010; Valero-Amaro *et al.*, 2021). Individu yang memiliki *Human Capital* tinggi cenderung lebih kreatif dan proaktif dalam menghasilkan ide-ide baru, yang pada gilirannya meningkatkan kesiapan mereka untuk menghadapi perubahan organisasi secara konstruktif.

Dengan kata lain, *Individual Innovation* menjadi jembatan antara *Human Capital* dan *Employee Readiness*, karena melalui inovasi, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki individu dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung transformasi organisasi. Organisasi yang mendorong budaya inovatif akan memiliki karyawan yang lebih siap, fleksibel, dan tangguh dalam menghadapi tantangan bisnis yang dinamis (Asutay *et al.*, 2022a; Muafi *et al.*, 2021).

Competency Theory menempatkan *Human Capital* sebagai fondasi utama yang membekali individu dengan kapasitas kognitif dan adaptif untuk berkontribusi dalam organisasi. Kapasitas tersebut mendorong munculnya *Individual Innovation* melalui kemampuan mengenali peluang, mengembangkan ide, dan mengimplementasikan solusi baru. Melalui *Individual Innovation* inilah kualitas *Human Capital* diterjemahkan menjadi *Employee Readiness*, sehingga *Individual Innovation* berfungsi sebagai mekanisme penghubung dalam membentuk *Employee Readiness* menghadapi perubahan organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H11: *Individual Innovation* memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*.

2.9.12 Knowledge Sharing memediasi pengaruh Islamic Spirituality terhadap Employee Readiness

Competency Theory menekankan bahwa pengembangan dan pemanfaatan kompetensi individu merupakan prasyarat utama untuk mendukung efektivitas *Knowledge Sharing* di lingkungan kerja. Kompetensi seperti kemampuan komunikasi, keterbukaan terhadap pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi interpersonal menjadi fondasi penting dalam menciptakan budaya organisasi yang partisipatif dan adaptif (Blázquez Puerta *et al.*, 2022). Individu dengan kompetensi tersebut tidak hanya mampu menyampaikan pengetahuan secara jelas dan tepat sasaran, tetapi juga memiliki kesiapan mental dan sosial untuk menerima serta menginternalisasi pengetahuan baru dari rekan kerja maupun sumber eksternal.

Proses *Knowledge Sharing* yang berjalan efektif memperkuat penyebaran informasi, pengalaman, dan praktik terbaik antar individu dan tim dalam organisasi. Hal ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan *Employee Readiness*, yaitu kesiapan kognitif, afektif, dan perilaku dalam menghadapi perubahan, mengemban tanggung jawab baru, serta merespons dinamika organisasi secara konstruktif. Jaringan pengetahuan yang terbuka memungkinkan individu untuk belajar secara adaptif, memperluas wawasan, dan mengambil keputusan yang lebih tepat dalam mendukung tujuan strategis organisasi.

Islamic Spirituality sebagai dimensi spiritualitas kerja mencerminkan integrasi nilai-nilai Islam seperti kejujuran (*ṣidq*), amanah, keadilan (*ʿadl*), dan kerja sama (*taʿāwun*) dalam perilaku profesional (Anwar dan Abdullah, 2021; Asutay *et al.*, 2022; Hassi *et al.*, 2021). Nilai-nilai ini menumbuhkan motivasi altruistik dan tanggung jawab moral untuk berbagi pengetahuan sebagai bagian dari ibadah dan kontribusi sosial (Latifa *et al.*, 2019). Dengan demikian, *Islamic Spirituality* berfungsi sebagai landasan etis yang memperkuat niat dan perilaku individu dalam melakukan *Knowledge Sharing*. Semakin tinggi tingkat *Islamic Spirituality* seseorang, semakin besar kecenderungan mereka untuk *Knowledge Sharing* demi kemaslahatan bersama.

Dalam pandangan Islam, penyebaran ilmu merupakan kewajiban moral dan spiritual. Umat Islam dianjurkan untuk bertanya kepada ahli dan menyebarkan pengetahuan sebagai bentuk amanah yang memperkuat kesejahteraan kolektif (Murtaza *et al.*, 2016; Yeboah, 2023). Dengan demikian, *Knowledge Sharing* dalam kerangka *Islamic Spirituality* tidak hanya bernilai fungsional, tetapi juga memiliki

dimensi ibadah. Hasil penelitian empiris mendukung hubungan ini, menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* berpengaruh positif terhadap perilaku *Knowledge Sharing*, meskipun tingkat manifestasinya dapat berbeda menurut konteks budaya dan organisasi (Murtaza *et al.*, 2016).

Lebih lanjut, *Employee Readiness* menggambarkan sejauh mana individu memiliki keyakinan, sikap, dan niat untuk menerima serta mendukung perubahan organisasi (Aboobaker *et al.*, 2022; Mathur *et al.*, 2023; Rahi *et al.*, 2022). Dalam konteks ini, *Islamic Spirituality* memperkuat *Employee Readiness* melalui pembentukan integritas, tanggung jawab, dan sikap proaktif terhadap perubahan. Karyawan dengan *Islamic Spirituality* yang tinggi cenderung memiliki pandangan positif terhadap transformasi organisasi, merasa terlibat secara emosional, dan berkomitmen terhadap nilai-nilai etis dalam pekerjaan. Namun, kesiapan tersebut tidak hanya lahir dari keyakinan spiritual, tetapi juga dari akses terhadap pengetahuan yang relevan.

Knowledge Sharing berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*. Melalui proses *Knowledge Sharing*, nilai-nilai spiritual terimplementasi dalam tindakan nyata yang memperkaya wawasan, meningkatkan kompetensi, dan memperkuat adaptabilitas individu terhadap perubahan. Karyawan yang menginternalisasi nilai-nilai Islam dan aktif dalam *Knowledge Sharing* akan lebih siap menghadapi transformasi organisasi dengan sikap optimis dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, *Competency Theory* menempatkan kompetensi individu sebagai dasar efektivitas *Knowledge Sharing*, yang pada gilirannya memperkuat pembelajaran kolektif dan *Employee Readiness*. Dalam konteks ini, *Islamic Spirituality* berfungsi sebagai landasan etis yang mendorong motivasi dan tanggung jawab moral dalam proses *Knowledge Sharing*. Melalui *Knowledge Sharing*, nilai-nilai spiritual terinternalisasi dalam praktik kerja, sehingga meningkatkan kesiapan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan dalam merespons perubahan organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H12: *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*.

2.9.13 Individual Innovation memediasi pengaruh Islamic Spirituality terhadap Employee Readiness

Competency Theory menekankan bahwa pengembangan dan pengelolaan kompetensi individu merupakan landasan strategis bagi organisasi dalam menciptakan inovasi dan menghadapi transformasi yang berkelanjutan. Kompetensi ini mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik personal yang memungkinkan individu untuk memecahkan masalah secara kreatif, beradaptasi dengan perubahan, serta memberikan kontribusi yang bermakna bagi organisasi (Hamzah, 2021; Karwehl dan Kauffeld, 2021; Sun *et al.*, 2020). Individu dengan kompetensi yang kuat memiliki kemampuan untuk mengenali peluang inovatif, mengembangkan ide baru, dan mengimplementasikannya dalam produk, layanan, maupun sistem kerja yang lebih efisien. Pengelolaan kompetensi yang terarah juga menciptakan lingkungan kerja kolaboratif dan dinamis yang

memperkuat kapasitas inovatif organisasi sekaligus meningkatkan *Employee Readiness*.

Individual Innovation merupakan wujud dari penerapan kompetensi dan kreativitas individu yang menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. *Individual Innovation* tidak hanya mencakup kemampuan mencetuskan ide baru, tetapi juga kemampuan merealisasikannya secara efektif dalam praktik kerja (Billsten *et al.*, 2018; Büschgens *et al.*, 2013; Najm dan Ali, 2024; Wang, 2025). Kemampuan ini sangat bergantung pada sejauh mana organisasi memberikan ruang bagi eksplorasi ide dan pembelajaran berkelanjutan. Lingkungan kerja yang mendukung keberanian mengambil risiko intelektual dan eksperimen konstruktif akan menumbuhkan perilaku inovatif yang berkontribusi terhadap *Employee Readiness* menghadapi perubahan. Dalam konteks sektor jasa seperti perbankan syariah, *Individual Innovation* menjadi krusial karena inovasi tidak hanya berorientasi pada teknologi, tetapi juga pada penyusunan produk dan layanan yang sesuai dengan prinsip syariah (Castaneda dan Cuellar, 2020).

Islamic Spirituality memainkan peran penting dalam membentuk sikap, motivasi, dan perilaku individu di tempat kerja. Nilai-nilai spiritual yang bersumber dari ajaran Islam seperti keikhlasan, amanah, dan tanggung jawab memberikan kerangka moral dan emosional yang memperkuat stabilitas psikologis serta meningkatkan orientasi kerja positif (Anwar dan Abdullah, 2021; Asutay *et al.*, 2022; Hassi *et al.*, 2021). Individu yang memiliki spiritualitas Islam tinggi cenderung lebih tenang, optimistis, dan berkomitmen dalam menghadapi tantangan organisasi (Kader, 2021). *Islamic Spirituality* ini tidak hanya meningkatkan

kesehatan mental dan keseimbangan emosional, tetapi juga menumbuhkan dorongan intrinsik untuk berinovasi, karena inovasi dipandang sebagai bagian dari tanggung jawab moral untuk memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat dan organisasi (Ali *et al.*, 2022)

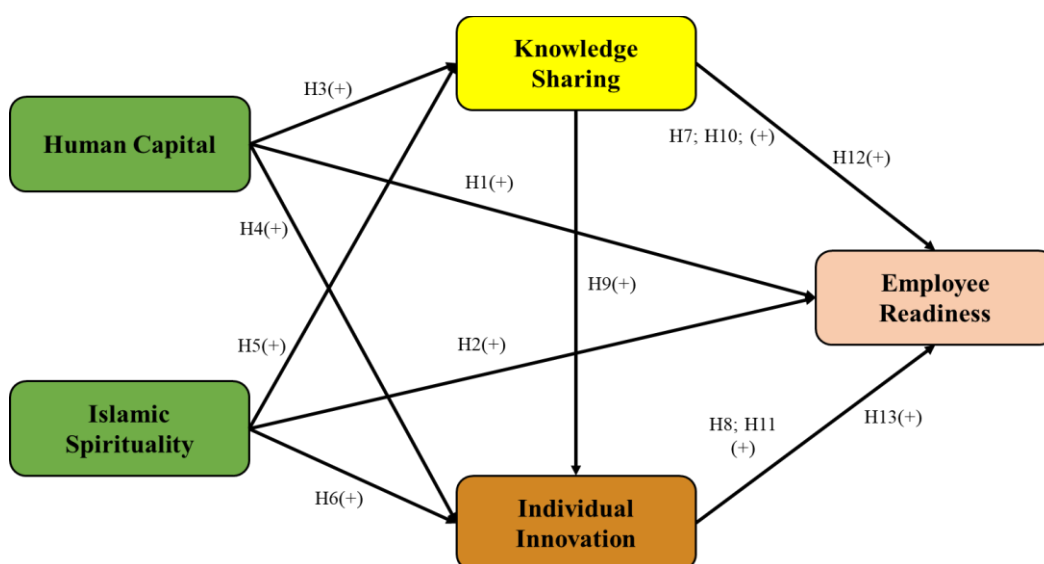
Penelitian terdahulu mendukung pandangan bahwa *Islamic Spirituality* berpengaruh terhadap *Employee Readiness* melalui peningkatan etika kerja dan kemampuan adaptif individu (Afrida *et al.*, 2024). Individu dengan spiritualitas tinggi memiliki kecenderungan untuk menerima perubahan dengan sikap positif, karena mereka meyakini bahwa setiap perubahan mengandung hikmah dan peluang untuk berbuat lebih baik. Namun, hubungan antara *Islamic Spirituality* dan *Employee Readiness* tidak selalu bersifat langsung. *Individual Innovation* berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani hubungan keduanya, karena nilai-nilai spiritual mendorong individu untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan mengimplementasikan gagasan-gagasan yang bermanfaat bagi organisasi (Aboobaker *et al.*, 2022). Dengan demikian, *Individual Innovation* memperkuat dampak *Islamic Spirituality* terhadap kesiapan kerja melalui penciptaan perilaku inovatif yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Secara konseptual, *Competency Theory* menempatkan kompetensi individu sebagai fondasi utama bagi terciptanya perilaku inovatif dan *Employee Readiness* dalam merespons perubahan organisasi. Kompetensi yang terakumulasi dalam *Individual Innovation* memungkinkan individu mengenali peluang, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bernilai bagi organisasi. Dalam konteks ini, *Islamic Spirituality* berperan sebagai sumber nilai

dan motivasi intrinsik yang memperkuat sikap positif, stabilitas psikologis, serta orientasi kerja etis, sehingga mendorong munculnya perilaku inovatif yang bertanggung jawab. Melalui mekanisme *Individual Innovation*, pengaruh *Islamic Spirituality* dapat ditransformasikan menjadi peningkatan *Employee Readiness*, karena *Individual Innovation* membantu karyawan beradaptasi, berkontribusi secara konstruktif, dan mendukung perubahan organisasi secara berkelanjutan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

H13: *Individual Innovation* memediasi pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*.

2.10. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 2 Model Penelitian

Gambar 2.2. Menunjukkan secara ringkas dan jelas hubungan setiap variabel penelitian dalam suatu konstruk. Lebih lanjut, arah positif setiap hipotesis

yang dibangun menunjukkan argumen hubungan positif antar variabel. Dengan demikian, penelitian ini membangun konstruk dan hipotesis yang jelas hasil analisis dibuktikan menggunakan uji statistik PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Prosedur dan Responden

Penelitian ini memfokuskan perhatian pada sumber daya manusia yang bekerja di Bank Riau Kepri Syariah. selanjutnya BRK Syariah merupakan bank daerah berlandaskan prinsip syariah yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Riau bersama Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, dan menjadi satu-satunya lembaga keuangan syariah daerah di wilayah tersebut. Bank ini berkantor pusat di Pekanbaru, Riau, Indonesia. BRK Syariah berkomitmen pada prinsip-prinsip syariah dan tidak lagi melakukan kegiatan usaha secara konvensional. Sebelumnya, bank ini dikenal dengan nama Bank Riau Kepri dan menjalankan dua unit usaha, yaitu konvensional dan syariah. Beberapa isu menunjukkan bahwa Bank Riau Kepri Syariah merupakan lembaga baru yang masih membutuhkan waktu untuk mencapai kestabilan bisnis baik secara keuangan maupun sumber daya yang dimiliki. Selain itu, perubahan kegiatan perbankan secara konvensional menuju syariah menghadapi berbagai hambatan. Hambatan utama tentang kompetensi setiap karyawan yang belum memahami secara penuh aspek-aspek yang mampu memengaruhi kinerja Bank Syariah. Dengan demikian, penelitian ini menyediakan model *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* yang menjadi modal utama untuk mencapai *Employee Readiness* yang optimal melalui *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*.

Fenomena ini yang menjadi dasar penelitian ini untuk mengkaji lebih lanjut tentang pencapaian *Employee Readiness* pada Bank Riau Kepri Syariah. Penelitian ini menyediakan model yang komprehensif untuk menguji faktor-faktor atas upaya

pencapaian *Employee Readiness* yang optimal. Model penelitian ini mengkaji dan mengeksplorasi terkait dengan *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Individual Innovation*, *Knowledge Sharing* yang berkonsekuensi pada peningkatan *Employee Readiness* untuk berubah.

Seluruh karyawan yang bekerja di BRK Syariah Pekanbaru menjadi populasi pada penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teknik sampling dengan seleksi untuk mendapatkan besaran minimum ukuran sampel atau jumlah responden penelitian, sehingga dapat mewakili jumlah populasi secara keseluruhan. Penentuan minimum ukuran sampel akan dilakukan menggunakan rumus yang dikembangkan Slovin dengan batas toleransi 5%, sehingga diperoleh ukuran atau jumlah sampel sebesar 365 responden. Rumus berikut digunakan sebagai dasar dalam menentukan besaran sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{4180}{1 + 4180(5\%)^2}$$

$$n = 365,065 \text{ Orang}$$

Keterangan:

N = Besar populasi atau jumlah populasi.

n = Jumlah sampel.

e = Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

3.2 Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menentukan lokasi penelitian di Bank Riau Kepri Syariah berlandaskan pada fenomena dan mempertimbangkan relevansi dan tujuan penelitian. BRK Syariah, sebelumnya dikenal sebagai Bank Riau Kepri, adalah satu-satunya bank syariah daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Riau dan Kepulauan Riau. Kantor pusat BRK Syariah terletak di Pekanbaru, Riau, Indonesia. Dengan mengedepankan prinsip-prinsip syariah, BRK Syariah telah menghentikan kegiatan usaha konvensional. Sebelumnya, bank ini memiliki dua unit usaha, yaitu konvensional dan syariah. BRK Syariah telah beroperasi di berbagai wilayah Riau, Kepulauan Riau, dan juga di luar daerah, termasuk Jakarta.

Berlandaskan fenomena dan kondisi perkembangan BRK Syariah tersebut, peneliti menetapkan karyawan BRK Syariah sebagai sampel penelitian tentang *Employee Readiness* yang mengacu pada rumus *Slovin* dalam penentuan jumlah sampel. Selain itu, dalam menentukan lokasi penelitian di Bank Riau Kepri Syariah, peneliti juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang relevan. Hal ini meliputi aksesibilitas lokasi penelitian, ketersediaan data yang relevan, serta kerjasama dan persetujuan dari pihak bank untuk melaksanakan penelitian di tempat mereka. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, peneliti dapat menentukan lokasi penelitian yang sesuai pada Bank Riau Kepri Syariah dan melibatkan karyawan sebagai sampel penelitian untuk memperoleh hasil yang dapat dipercaya dan mewakili populasi dengan baik.

Penelitian ini berupaya mengatasi potensi bias dengan beberapa langkah strategis. **Pertama**, untuk meminimalkan bias instrumen, pengujian validitas dan

reliabilitas dilakukan terhadap instrumen kuesioner untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang memadai dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. **Kedua**, untuk mengurangi bias responden, kuesioner disusun dengan instruksi yang jelas dan netral agar responden terdorong memberikan jawaban yang jujur sesuai kondisi sebenarnya. **Ketiga**, meskipun menggunakan *convenience sampling*, penelitian ini melibatkan jumlah responden yang relatif besar dan beragam dari sisi usia, pendidikan, serta pengalaman kerja sehingga dapat memperkaya representasi data. **Keempat**, potensi bias analisis diminimalkan dengan penggunaan metode PLS-SEM yang mampu menguji hubungan antarvariabel secara komprehensif, termasuk reliabilitas konstruk dan efek mediasi. Dengan langkah-langkah tersebut, penelitian berusaha menjaga validitas temuan sekaligus mengurangi keterbatasan akibat bias metodologis maupun responden.

3.3 Metode Sampling

Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*, yang merupakan salah satu jenis metode pengambilan sampel non-probabilitas. *Convenience sampling* mengacu pada pemilihan anggota populasi sebagai sampel berdasarkan kriteria praktis tertentu, seperti kedekatan geografis, ketersediaan pada waktu tertentu, aksesibilitas mudah, serta kemauan menjadi sukarelawan atau responden penelitian. Dalam *convenience sampling*, subjek penelitian dipilih karena mudah diakses oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Metode ini kadang-kadang juga disebut sebagai *accidental sampling* karena elemen sampel dipilih secara kebetulan, baik dalam hal lokasi spasial maupun

administratif, dekat dengan tempat penelitian dilakukan pengumpulan data. Terakhir penelitian ini menggunakan teknik penentuan sample yang mengacu pada rumus Slovin.

3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yang dirancang untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang diteliti dan menguji teori atau hipotesis yang ada atau diajukan sebelumnya, dengan tujuan memperkuat atau menolak teori atau hipotesis tersebut. Menurut (COOLEY, 1978), *explanatory research* melibatkan identifikasi hipotesis kausal, estimasi model kausal, dan pengujian validitas model serta hipotesis yang diidentifikasi dan diestimasi sebelumnya. Ketika kita membahas *explanatory research*, hal ini terkait secara langsung dengan pendekatan kuantitatif.

Dalam *explanatory research*, proses pengumpulan data dilakukan secara kuantitatif dan dapat digunakan untuk memberikan gambaran umum tentang masalah penelitian (Brooman & Darwent, 2014). Penelitian kuantitatif melibatkan pengumpulan data sehingga informasi dapat diukur dan dapat dijadikan objek analisis statistik untuk mendukung atau menentang klaim pengetahuan alternatif (Williams *et al.*, 2007).

Penggunaan metode kuantitatif dengan pendekatan survei dalam penelitian ini didasari oleh kebutuhan untuk menilai hubungan kausal antar variabel dalam model penelitian secara objektif serta dapat diukur secara sistematis. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti memperoleh data numerik yang dapat dianalisis

secara statistik, sehingga menghasilkan temuan yang memiliki tingkat reliabilitas dan validitas tinggi (Creswell dan Creswell, 2018). Dengan metode ini, penelitian dapat menguji hipotesis mengenai pengaruh *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness* melalui *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* secara empiris.

Selain itu, survei merupakan metode yang efektif untuk menjangkau responden dalam jumlah besar, sehingga temuan dapat digeneralisasikan pada populasi yang lebih luas, khususnya pada karyawan perbankan syariah yang menjadi fokus penelitian. Teknik survei juga relevan dengan karakteristik penelitian ini yang menggunakan instrumen kuesioner terstandarisasi, sehingga memungkinkan pengukuran variabel-variabel yang bersifat laten seperti *Individual Innovation*, perilaku *Knowledge Sharing*, dan *Employee Readiness* dengan skala Likert 5 poin. Dengan demikian, metode kuantitatif survei dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris yang komprehensif, mendukung pengujian hipotesis secara statistik, serta memperkuat kontribusi akademis penelitian dalam pengembangan teori dan praktik.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini mendesain pengumpulan data menggunakan teknik survei dengan kuesioner kepada responden. Penelitian menggunakan metode survei online dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi internet yaitu *Google Form*. Instrumen web kuesioner dibagikan melalui link URL. Selanjutnya, peneliti memanfaatkan media sosial seperti *WhatsApp*, *Instagram*, dan Email.

Instrumen kuesioner tersebut berisi pernyataan-pernyataan yang menggambarkan perasaan atau kondisi yang dialami oleh subjek atau responden penelitian. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner disusun menggunakan model lima skala yang mengadopsi *Likert Scale*. Tujuan penggunaan skala lima poin ini adalah untuk memperoleh data yang memiliki tingkat interval dan instrumen yang lebih andal (reliabilitas) secara statistik. Claveria (2021), menunjukkan bahwa penggunaan lima skala (ganjil) poin menghasilkan validitas dan reliabilitas mumpuni karena menyediakan pilihan netral antara setuju dan tidak setuju.

Temuan serupa juga didapatkan oleh Wuthrich dan Bates (2005), dalam studi psikologi yang membandingkan model tiga skala dengan model lima skala dalam hal reliabilitas dan validitas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penggunaan model dengan lima skala memberikan validitas dan reliabilitas yang lebih unggul dibandingkan model dengan tiga skala. Hal ini disebabkan oleh adanya pilihan tambahan pada item pengukuran yang membuat model lima skala lebih sistematis (L. Chang, 1994), dapat dilihat pada table 3.1 dibawah ini:

Tabel 3. 1 Alternatif Jawaban dan Skor Responden

Simbol	Alternatif Jawaban	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Tabel 3.1 menunjukkan pernyataan-pernyataan disusun menggunakan model lima skala ini untuk menilai derajat penerimaan atau penolakan responden terhadap setiap butir pernyataan. Skala tersebut menyediakan pilihan respons mulai

dari “Sangat Setuju,” “Setuju,” “Netral,” “Tidak Setuju,” hingga “Sangat Tidak Setuju.” Dengan menggunakan model ini, responden diberikan ruang yang lebih luas untuk menyampaikan tingkat persetujuan maupun penolakannya terhadap setiap pernyataan. Dengan cara tersebut, proses pengumpulan data dalam penelitian ini tersusun secara sistematis dan menggunakan prosedur yang memadai untuk menghasilkan data yang berkualitas.

3.6 Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, operasionalisasi variabel dilakukan dengan menerjemahkan konsep teoretis ke dalam indikator-indikator terukur agar dapat dianalisis secara empiris. Variabel yang diteliti meliputi Human Capital, Islamic Spirituality, Knowledge Sharing, Individual Innovation, dan Employee Readiness yang dioperasionalkan berdasarkan rujukan teori dan penelitian terdahulu serta disesuaikan dengan konteks perbankan syariah. Operasionalisasi variabel ini menjadi dasar pengukuran dan analisis hubungan antar variabel dalam model penelitian. Operasional variabel tersebut disajikan pada tabel 3.2 berikut:

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
(1)	(2)	(3)	(4)
Human Capital Aryee <i>et al.</i> (1994); Carmeli (2004); Isa dan Muafi (2022); Tsou & Chen (2020)	<i>Human Capital</i> adalah sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja melalui pengetahuan, keahlian, kemampuan	(1) <i>Education</i>	Memiliki tingkat pendidikan yang relevan dengan pekerjaan
			Memiliki keahlian sesuai dengan tugas yang di berikan

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
	dan keterampilan individu yang menjadi asset bagi perusahaan. Konsep <i>Human Capital</i> mencakup nilai pengetahuan dan bakat yang diwujudkan dalam suatu organisasi.	(2) <i>Work experience</i>	Memiliki keterampilan yang menunjang pekerjaan
			Memiliki pengalaman kerja secara professional
			Memiliki keterampilan khusus untuk menunjang karir
		(3) <i>Competence</i>	Mudah dalam memecahkan permasalahan dan memahami berbagai konsekuensi
			Memberikan solusi dengan baik
			Menguasai pekerjaan yang diberikan
			Memiliki sikap professional dalam bekerja
Islamic Spirituality Djafri <i>et al.</i> (2018); Sani dan Ekowati (2019)	Penelitian ini mendefinisikan <i>Islamic Spirituality</i> dipahami sebagai keterhubungan	(1) Ibadah	Mengoptimalkan waktu untuk bisa beribadah
		(2) Ridha Allah	Bekerja sebagai bentuk Ibadah kepada Allah

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
	individu dengan Allah yang berdampak pada pembentukan harga diri, rasa tujuan hidup, serta cara seseorang berinteraksi dengan sesama dan dengan lingkungan. Tingkat <i>Islamic Spirituality</i> seseorang berlandaskan pada prinsip-prinsip ajaran Islam yang tercermin melalui aspek keyakinan, praktik ibadah, dan perilaku sehari-hari Spirituality di sehari-hari dan pengetahuan tentang ketaatan.	(3) Memaafkan	Memberi sedekah
			Menghindari kesalahan dalam bekerja
			Memaafkan kesalahan orang lain
			Tidak memiliki sifat dendam
Knowledge Sharing Al-Husseini dan Elbeltagi (2015); Kurniawan <i>et</i>	<i>Knowledge Sharing</i> merupakan suatu proses, prosedur, bahkan sistem	(1) Donating	Berbagi keterampilan baru
			Berbagi informasi baru

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
<i>al. (2020); Liao et al. (2007); Lo & Tian (2020)</i>	yang dapat mengatur dan menggerakkan karyawan dalam suatu organisasi agar mau dan mampu berbagai informasi, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman guna meningkatkan kinerja organisasi		<i>Knowledge Sharing</i> dan informasi kepada rekan kerja
		(2) <i>Collecting</i>	Mendapat keterampilan baru dari rekan kerja
			Mendapat informasi baru
			Rekan kerja saling <i>Knowledge Sharing</i>
Individual Innovation De Jong and Den Hartog (2010); Kör <i>et al.</i> (2021)	<i>Individual Innovation</i> mengacu pada penerapan dan pengapdosian strategi baru dan praktik untuk transformasi atau hubungan eksternal. <i>Individual Innovation</i> secara tepat berkaitan dengan kinerja bisnis, pangsa pasar dan pertumbuhan dalam perspektif individu.	(1) <i>Idea exploration</i>	Saya mengeksplorasi produk atau layanan baru
			Saya memperhatikan isu-isu yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan saya sehari-hari.
			Saya mencari peluang untuk memperbaiki keadaan.
			Saya mempertimbangkan peluang-peluang inovatif.
			Saya bertanya-tanya bagaimana

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
			segala sesuatunya dapat ditingkatkan.
		(2) <i>Idea generation</i>	Saya mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru.
			Saya menghasilkan solusi orisinal untuk masalah.
			Saya menciptakan ide-ide baru.
			Saya menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas.
		(3) <i>Idea championing</i>	Saya mengajak rekan kerja untuk mendukung ide-ide inovatif.
			Saya memperoleh persetujuan untuk ide-ide inovatif.
			Saya membuat rekan kerja antusias terhadap ide-ide inovatif.
			Saya berusaha meyakinkan rekan kerja untuk mendukung ide inovatif.
		(4) <i>Idea implementation</i>	Saya mengubah ide inovatif menjadi

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
			aplikasi yang berguna.
			Saya secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja.
			Saya berkontribusi dalam penerapan ide-ide baru.
			Saya berusaha untuk mengembangkan hal-hal baru.
Employee Readiness Cunningham <i>et al.</i> (2002); Mathur <i>et al.</i> , 2023)	Kebutuhan untuk bertransformasi atau perubahan yang dapat dibuktikan, rasa kemampuan seseorang untuk mencapai perubahan dengan sukses (efikasi diri) dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan)	(1) Komitmen untuk berubah	Adanya manfaat pada setiap perubahan
			Memberikan dukungan untuk perubahan
			Optimis terhadap perubahan yang terjadi kedepannya
		(2) Keterbukaan terhadap perubahan	Menerima segala dampak dari perubahan
			Perubahan yang terjadi dapat menjadi solusi

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
		(3) Kesiapan untuk berubah	Adanya kemajuan diri dari perubahan yang dilakukan
			Adanya manfaat dari perubahan
			Mengemban perubahan yang terjadi tepat atau tidak
			Manajemen akan mendukung perubahan yang dilakukan

3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini mendesain model empiris menggunakan Partial Least Square-*Structural Equation Models* (PLS-SEM). Penelitian ini menggunakan alat bantu statistik yaitu *SmartPLS*. Metode PLS-SEM sangat relevan dan mumpuni untuk menguji data secara statistik pada penelitian ini dengan *complexitas* model. *SmartPLS* adalah metode statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel yang kompleks dalam suatu konstruk model. Terutama digunakan dalam penelitian sosial dan bisnis, *SmartPLS* memungkinkan analisis variabel laten dan observasi secara bersamaan.

Metode ini cocok untuk pengujian teori yang kompleks atau masih berkembang, di mana hubungan antar variabel mungkin belum jelas. *SmartPLS* adalah aplikasi yang populer dan sangat cocok digunakan untuk menganalisis jalur secara statistik suatu konstruk penelitian. Dengan antarmuka pengguna yang

intuitif, *SmartPLS* memudahkan pembangunan, pengujian, dan evaluasi model penelitian. Aplikasi ini menghasilkan output yang terstruktur, seperti tabel dan grafik yang membantu dalam interpretasi hasil. Memahami literatur yang relevan dan konsep-konsep *SmartPLS* merupakan langkah penting dalam menginterpretasikan hasil dengan benar.

3.8 Uji Outer Model (*Measurement Model*)

Langkah penting sebelum menguji atau menganalisis data yaitu melakukan mengidentifikasi kualitas instrumen. Uji kualitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) (Sekaran, 1983; Sekaran & Bougie, 2016). CFA relevan untuk menguji multidimensionalitas dan validitas dari suatu konstruk penelitian yang dibangun. Tujuan menggunakan teknik *confirmatory factor analysis* (CFA) yaitu untuk menguji validitas dari konstruk teoritis yang diajukan. Validitas konstruk digunakan untuk mengukur seberapa mumpuni indikator-indikator dalam konstruk mampu mencerminkan konstruk laten teoritisnya. Dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan *SmartPLS* (*Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* atau PLS-SEM), uji validitas dan reliabilitas sangat penting untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat mengukur konstruk dengan akurat dan konsisten (Cheung *et al.*, 2024).

3.8.1 *Convergent Validity*

Menguji validitas kuesioner merupakan suatu tahap penting dalam penelitian untuk menilai kualitas kuesioner sebagai alat pengukuran mampu

diandalkan dan akurat dalam mengukur variabel yang ingin diteliti. *Convergent validity* mengacu pada kondisi di mana indikator-indikator dari konstruk laten harus menyatu atau memiliki proporsi varians yang tinggi (Hair *et al.*, 2014).

Mengukur validitas konstruk dapat dilakukan dengan memeriksa faktor pemuatan setiap indikator. Validitas konstruk yang tinggi terbentuk ketika faktor pemuatannya tinggi, yang mengindikasikan konvergensi pada satu titik. Syarat pertama adalah *factor loading* harus signifikan. Namun, faktor pemuatan yang signifikan mungkin masih memiliki nilai yang rendah, sehingga *standardized loading estimate* harus lebih besar dari ($>$) 0,70 (Hair *et al.*, 2014). Ketika *factor loading* setiap indikator kurang dari 0.70, maka dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut validitasnya rendah dalam menjelaskan konstruknya. Dalam kasus seperti ini, indikator yang tidak valid harus dikeluarkan dari pengukuran hingga semua item dianggap valid.

3.8.2 *Variance Extracted*

Nilai *Variance Extracted* (VE) atau *Average Variance Extracted* (AVE), yang menunjukkan proporsi varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan dengan varian *error*. Nilai VE/AVE dihitung berdasarkan nilai *standardized factor loading*, yaitu dengan membagi jumlah kuadrat *standardized factor loading* dengan jumlah kuadrat *standardized factor loading* ditambah total varians *error*. Selanjutnya, konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang diestimasi berdasarkan nilai *standardized factor loading* dan varians *error* pada masing-masing indikator. Nilai AVE menunjukkan proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Suatu konstruk

dinyatakan memiliki validitas konvergen yang memadai apabila nilai AVE mencapai 0,50 atau lebih ($\geq 0,50$). Selain itu, akar kuadrat dari AVE digunakan dalam pengujian validitas diskriminan dengan membandingkannya terhadap nilai korelasi antar konstruk. Secara sederhana, perhitungan VE dan AVE dapat dilakukan menggunakan rumus yang dikembangkan oleh Hair *et al.* (2017), sebagai berikut:

$$\text{Average variance extracted (AVE)} = \frac{\sum \text{std loading}^2}{\sum \text{std loading}^2 + \sum \varepsilon}$$

3.8.3 Reliability

Reliabilitas data penelitian ini diuji menggunakan *Composite Reliability* dengan mempertimbangkan nilai *Cronbach Alpha*. *Composite Reliability (CR)* adalah metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas internal dalam model pengukuran (*outer model*), yang memperhitungkan reliabilitas setiap konstruk atau faktor yang ada dalam kuesioner. Salah satu indikator yang digunakan dalam perhitungan *Composite Reliability* adalah nilai *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* digunakan untuk mengevaluasi konsistensi internal atau keandalan kuesioner dengan mengukur sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dalam kuesioner saling berhubungan dan mencerminkan konstruk yang diukur. Rentang nilai *Cronbach Alpha* adalah antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan reliabilitas instrumen pengukuran yang lebih tinggi (Hair *et al.*, 2014).

Uji reliabilitas data penelitian ini menggunakan *composite reliability* dengan mempertimbangkan nilai *Cronbach Alpha*. Penafsiran nilai *Cronbach Alpha* yang diperoleh sangat penting. Hasil penilaian yang dianggap baik dapat bervariasi tergantung pada konteks dan bidang penelitian. Nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,70 dianggap reliabel dan dapat diterima (Cheung *et al.*, 2023; Hair *et al.*, 2014). Terakhir, Setelah memperoleh nilai *Cronbach Alpha* untuk setiap konstruk, langkah selanjutnya adalah menghitung *Composite Reliability (CR)* secara keseluruhan. CR dihitung dengan mengkombinasikan koefisien reliabilitas dari semua konstruk yang ada dalam kuesioner.

3.8.4 Discriminant Validity

Pengujian kualitas instrumen yang terakhir dengan mengidentifikasi nilai *discriminant validity*. *Discriminant validity* digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi apakah suatu konstruk berbeda dari konstruk lainnya (Hair *et al.*, 2014). Nilai *discriminant validity* yang tinggi menunjukkan bahwa suatu konstruk ber karakteristik unik dan dapat menggambarkan fenomena yang diukur. Perhitungan nilai *discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) dengan korelasi antara konstruk-konstruk pada output korelasi (Hair *et al.*, 2014).

3.9 Uji Inner Model (Structural Model)

Inner model digunakan untuk menilai hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian. Evaluasi dilakukan melalui:

1. Koefisien Determinasi (R^2): menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Kriteria penilaian: 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), 0,25 (lemah). R-squared mengindikasikan seberapa besar variasi variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam model penelitian. Nilai R-squared yang tinggi menunjukkan bahwa model berkemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi data yang diamati.
2. Effect Size (F^2): mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai F^2 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), 0,35 (besar).
3. Predictive Relevance (Q^2): menggunakan Stone-Geisser Q^2 test untuk menilai kemampuan prediktif model. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif yang baik.

3.10 Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kelayakan model pada PLS-SEM merupakan suatu proses evaluasi yang bertujuan untuk menentukan sejauh mana model struktural yang dibangun cocok/fit dengan data yang ada. Dalam uji ini, berbagai metrik digunakan untuk mengukur seberapa baik model tersebut dapat menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diuji dalam penelitian. Metrik yang umumnya digunakan dalam uji kelayakan model pada *SmartPLS* antara lain:

1. *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* digunakan untuk mengukur sejauh mana model cocok dengan data observasi yang ada. Semakin rendah nilai SRMR, semakin baik model sesuai dengan data.

2. Pengujian *goodness of fit* perlu diperhatikan untuk menilai kecocokan model SEM. Pengujian CMIN/DF (*Chi-Square Minimum/Degree of Freedom*), GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), CFI (*Comparative Fit Index*),
3. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Model dikatakan fit jika memenuhi kriteria paling tidak salah satu dari CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, dan CFI; serta kriteria RMSEA.

Tabel 3. 3 Goodness of Fit Index & Cut Off Value

Goodness of Fit Index	Cut Off Value
X ² – Chi – Square	Diharapkan Kecil
Significancy Probability	0,05
SRMR	0,05
RMSEA	0,08
NFI	0,90
RMS Theta	0,10
Sumber: (Hair <i>et al.</i> , 2017)	

3.11 Uji Hipotesis

Penelitian ini membuktikan teori dan hipotesis yang dibangun menggunakan teknik *bootstrapping*. *Bootstrapping* adalah teknik resampling yang banyak digunakan dalam analisis statistik, termasuk *Structural Equation Modeling (SEM)*. Dalam konteks penelitian ini *bootstrapping* digunakan untuk memperkirakan kesalahan standar, interval kepercayaan, dan nilai p untuk estimasi koefisien dalam model *SmartPLS*. Model *SmartPLS* melibatkan pengambilan sampel secara acak dari kumpulan data asli dengan penggantian untuk membuat beberapa sampel *bootstrap*. Untuk setiap sampel *bootstrap*, model *SmartPLS* diestimasi, dan koefisiennya diperoleh. Dengan mengulangi proses ini berkali-kali (misalnya 500 atau lebih), distribusi estimasi koefisien *bootstrap* dihasilkan.

Distribusi *bootstrap* menyediakan informasi penting untuk pengujian signifikansi. Interval kepercayaan dihasilkan dengan mengekstraksi persentil dari distribusi *bootstrap*. Misalnya, interval kepercayaan 95% dapat diperoleh dengan mengambil persentil ke-2,5 dan ke-97,5 dari distribusi *bootstrap*. Lebih lanjut, untuk menguji signifikansi suatu koefisien, diidentifikasi apakah interval kepercayaan mencakup nol. Jika interval kepercayaan tidak mencakup nol, hal ini menunjukkan bahwa koefisien tersebut signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi yang dipilih (misalnya, $\alpha = 0,05$). Sebaliknya, jika selang kepercayaan mencakup nol, hal ini menunjukkan bahwa koefisien tersebut secara statistik tidak berbeda dari nol dan mungkin tidak dianggap signifikan.

Nilai p juga diestimasi berdasarkan distribusi *bootstrap*. Dan mewakili kemungkinan mengamati koefisien yang sama ekstremnya dengan koefisien yang diperkirakan, dengan asumsi hipotesis nol tentang tidak adanya pengaruh adalah benar. Jika nilai p lebih kecil dari tingkat signifikansi yang dipilih, membuktikan bahwa menentang hipotesis nol dan menunjukkan bahwa koefisien tersebut signifikan secara statistik. Penting untuk dicatat bahwa *bootstrapping* tidak mengasumsikan asumsi distribusi data tertentu dan dianggap sebagai pendekatan nonparametrik.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bank Riau Kepri Syariah (BRK Syariah) sebagai objek penelitian utama. Pemilihan BRK Syariah didasarkan pada karakteristiknya yang unik sebagai salah satu bank yang melakukan transformasi penuh dari bank konvensional ke bank syariah pada tahun 2022. Kondisi ini menjadikan BRK Syariah sebagai laboratorium alamiah (*natural setting*) yang sangat relevan untuk menguji model hubungan antara *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, dan *Employee Readiness*. Meskipun penelitian ini berfokus pada BRK Syariah, hasil penelitian tetap memiliki relevansi yang lebih luas karena dapat digeneralisasi secara *analytical generalization* (Yin, 2014) ke lembaga keuangan dengan karakteristik serupa.

Setting kelembagaan BRK Syariah merepresentasikan fenomena yang juga dihadapi oleh bank pembangunan daerah lain yang sedang atau akan melakukan konversi ke syariah, bank syariah nasional yang menghadapi tantangan transformasi digital dan operasional, maupun institusi keuangan berbasis syariah yang menekankan integrasi kompetensi teknis dan nilai spiritual dalam membangun daya saing. Dengan demikian, meskipun penelitian ini menggunakan sampel tunggal, temuan yang diperoleh tetap relevan untuk konteks organisasi lain dengan karakteristik institusional yang sejenis.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah Umum Bank Riau Kepri Syariah

Bank Riau Kepri awalnya berdiri dengan nama Bank Pembangunan Daerah Riau (BPD Riau) pada tanggal 1 April 1961, berdasarkan kebutuhan untuk menyediakan layanan keuangan yang mendukung pembangunan ekonomi daerah, khususnya di Provinsi Riau. Keberadaan bank ini menjadi pilar penting dalam menggerakkan perekonomian lokal, terutama melalui pembiayaan sektor-sektor produktif dan pelayanan kepada pemerintah daerah. Seiring dengan pemekaran wilayah dan terbentuknya Provinsi Kepulauan Riau, pada tahun 2002 bank ini resmi berganti nama menjadi Bank Riau Kepri. Pergantian nama tersebut mencerminkan komitmen bank dalam memperluas jangkauan dan perannya sebagai bank pembangunan daerah bagi dua provinsi, yaitu Riau dan Kepulauan Riau. Dalam perjalanannya, Bank Riau Kepri terus tumbuh menjadi salah satu BPD yang sehat, kompetitif, dan berdaya saing tinggi di tingkat nasional, dengan berbagai inovasi layanan berbasis digital dan penguatan tata kelola.

Sebagai bagian dari strategi jangka panjang dan komitmen untuk memberikan nilai tambah kepada nasabah serta mendorong ekonomi berbasis prinsip Islam, Bank Riau Kepri memulai proses transformasi menuju sistem perbankan syariah. Inisiatif ini dimulai sejak beberapa tahun sebelumnya melalui penguatan unit usaha syariah, kajian akademik dan bisnis, serta konsultasi dengan regulator. Setelah melalui berbagai tahap persiapan dan evaluasi, akhirnya pada tanggal 4 Agustus 2022, Bank Riau Kepri resmi berkonversi menjadi Bank Riau Kepri Syariah (BRK Syariah), menjadikannya sebagai Bank Pembangunan Daerah

pertama di Indonesia yang sepenuhnya menjalankan operasional berdasarkan prinsip syariah. Konversi ini juga memperoleh persetujuan resmi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia, serta mendapat dukungan penuh dari pemerintah daerah dan pemangku kepentingan lainnya. Transformasi ini diharapkan mampu memperkuat peran BRK Syariah dalam mendukung pembangunan daerah yang inklusif, berkeadilan, dan sesuai dengan nilai-nilai Islam, sekaligus menjadi pelopor dalam pengembangan ekosistem ekonomi syariah di tingkat regional maupun nasional.

Dengan perubahan status menjadi bank syariah, BRK Syariah tidak hanya mengubah sistem operasional dan produk layanannya, tetapi juga melakukan penyesuaian secara menyeluruh terhadap struktur organisasi, sumber daya manusia, hingga budaya kerja. Semua aktivitas perbankan, mulai dari penghimpunan dana hingga penyaluran pembiayaan, kini dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip syariah seperti larangan riba, gharar, dan maisir, serta mengedepankan konsep bagi hasil (*mudharabah* dan *musyarakah*). Untuk memastikan kesesuaian dengan prinsip syariah, BRK Syariah membentuk Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang bertugas memberikan fatwa, pengawasan, dan konsultasi syariah terhadap produk dan kegiatan operasional. Penyesuaian ini dilakukan secara bertahap namun terstruktur, agar transisi dapat berjalan dengan lancar dan tetap menjaga kepercayaan nasabah serta pemangku kepentingan.

Transformasi menuju BRK Syariah juga didorong oleh komitmen untuk berkontribusi dalam mengembangkan ekosistem ekonomi syariah di Indonesia. Dengan dukungan penuh dari pemerintah Provinsi Riau dan Kepulauan Riau

sebagai pemegang saham utama, BRK Syariah diarahkan untuk menjadi motor penggerak pertumbuhan sektor-sektor strategis seperti UMKM berbasis syariah, zakat, wakaf produktif, dan pembiayaan mikro islami. Langkah ini sejalan dengan strategi nasional pengembangan ekonomi dan keuangan syariah yang dicanangkan oleh Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS). BRK Syariah juga menjalin kerja sama dengan berbagai institusi pendidikan, pesantren, dan lembaga keuangan syariah lainnya untuk memperkuat literasi keuangan syariah di masyarakat. Dengan berbagai inisiatif tersebut, BRK Syariah menargetkan tidak hanya menjadi bank daerah yang unggul, tetapi juga menjadi pelopor dan pusat keuangan syariah terpercaya di tingkat nasional.

4.1.2 Visi dan Misi

4.1.2.1 Visi Bank Riau Kepri Syariah

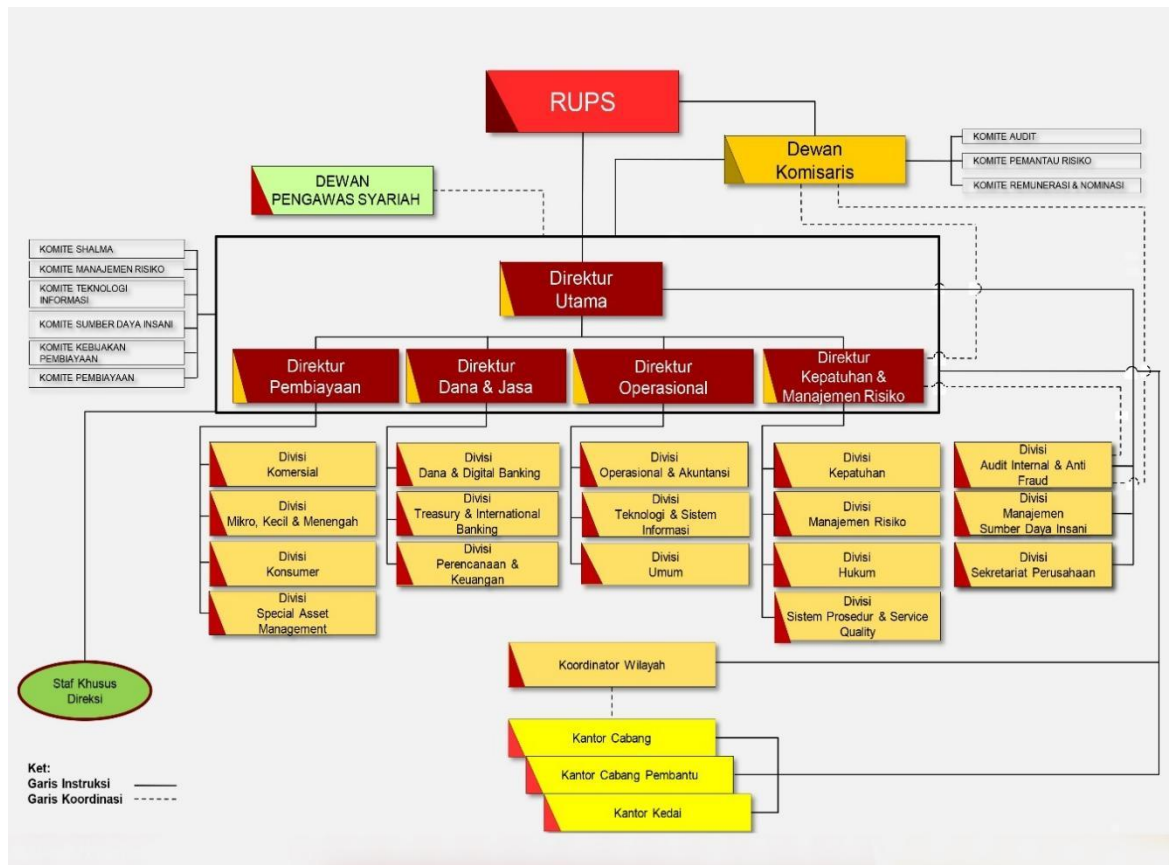
Mewujudkan Bank Syariah yang inklusif, resilient dan modern pilihan utama Masyarakat yang berkontribusi signifikan terhadap pembangunan daerah berkelanjutan.

4.1.2.2 Misi Bank Riau Kepri Syariah

1. Mendorong pertumbuhan perekonomian daerah yang berkelanjutan menuju Pembangunan ekonomi nasional.
2. Memberikan solusi layanan keuangan berbasis syariah dengan dukungan teknologi terkini.
3. Memperkuat pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah untuk mencapai kesejahteraan umat.
4. Mengelola dana daerah dan dunia usaha nasional secara optimisn dan profesional.

5. Mengembangkan SDI berkualitas yang siap menghadapi transformasi dalam nilai-nilai syariah universal.

4.1.3 Struktur Organisasi



4.1.4 Produk-Produk Bank Riau Kepri Syariah

Adapun produk-produk Bank Riau Kepri Syariah adalah sebagai berikut:

1. Giro

a. Giro iB Valas

Simpanan dana pihak ketiga untuk nasabah non- perorangan dalam mata uang asing yang penarikannya hanya dapat dilakukan dengan

persyaratan tertentu yang disepakati atau intruksi khusus (menggunakan akad mudharabah)

Keunggulan dari Giro iB Valas adalah :

- 1) Tingkat bagi hasil (Nisbah) yang kompetitif.
- 2) Setoran awal yang ringan.
- 3) Biaya ringan.
- 4) Mendapatkan rekening koran.
- 5) Bebas biaya setoran dan penarikan (jumlah tertentu).
- 6) Dapat melakukan kiriman uang valas ke seluruh dunia.

b. Giro

Giro hadir dengan akad mudharabah dan wadiah yang diperuntukkan bagi perorangan atau non-perorangan. Penarikan dapat dilakukan setiap saat menggunakan cek, bilyet giro, Sarana Perintah Bayar Lainnya atau melalui Pemindahbukuan. Dengan setoran awal yang ringan memberikan kemudahan dalam mengatur keuangan.

Keunggulan Giro adalah :

- 1) Fleksibilitas dalam bertransaksi.
- 2) Dapat digunakan sebagai referensi Bank
- 3) Meningkatkan citra pribadi dan Perusahaan
- 4) Memberi kemudahan & kenyamanan praktis dan akurat.

2. Tabungan

a. Sinar iB Valas

Merupakan simpanan Dana Pihak Ketiga untuk nasabah perorangan (giro perorangan) dalam mata uang asing yang penarikannya dapat dilakukan sewaktu-waktu (menggunakan akad mudharabah).

Keunggulan Tabungan Giro iB adalah:

- 1) Tingkat bagi hasil (nisbah) yang kompetitif.
- 2) Setoran awal yang ringan.
- 3) Biaya ringan.
- 4) Bebas biaya setoran dan penarikan.
- 5) Dapat melakukan kiriman uang valas ke seluruh dunia.
- 6) Tersedia dalam mata uang USD, SGD, EUR.

b. Dhuha

Merupakan tabungan perorangan yang diperuntukkan untuk nasabah yang ingin melaksanakan ibadah haji reguler dengan setoran lanjutan sesuai dengan keinginan nasabah.

Keunggulan dari Tabungan dhuha adalah:

- 1) Setoran awal ringan.
- 2) Dapat melakukan setoran kapan saja.
- 3) Bebas menentukan nominal setoran.
- 4) Bagi hasil yang kompetitif (Akad Mudharabah).
- 5) Tidak dikenakan biaya bulanan (Akad Wadiah).

c. Tabungan Sinar Belia

Merupakan simpanan perorangan dalam mata uang rupiah khusus bagi pelajar dan mahasiswa.

Keunggulan dari Tabungan Sinar Belia adalah:

- 1) Memperoleh bagi hasil yang kompetitif.
- 2) Dapat ditarik sewaktu-waktu.

d. Tabungan Sinar Delima

Merupakan tabungan keunggulan dari Bank Riau Kepri yang keunggulan yang tidak dimiliki tabungan yang lain.

Keunggulan dari Tabungan Sinar Delima adalah:

- 1) Bebas transfer antar Bank (maksimal 5x transaksi)
- 2) Bagi hasil yang lebih besar.

e. Sinar KPE

Merupakan simpanan perorangan dengan mata rupiah yang diperuntukkan khusus bagi CPNS dan PNS Provinsi Riau dan Kepulauan Riau.

Keunggulan dari Sinar KPE adalah:

- 1) Syarat pembukaan rekening mudah.
- 2) Setoran awal ringan.
- 3) Biaya administrasi bulanan ringan.

f. Sinar DBOS

Merupakan tabungan untuk sekolah baik negeri maupun swasta yang ditetapkan sebagai penerima dana BOS.

Keunggulan dari Sinar DBOS adalah:

- 1) Persyaratan Mudah.
- 2) Bebas dari biaya administrasi buku tabungan.
- 3) Tidak dikenakan setoran awal.

g. SIMPEDA

Merupakan simpanan dana pihak ketiga dalam rupiah pada Bank bagi WNI perorangan dan Badan Hukum yang memiliki usaha kecil & menengah (UKM) yang penarikannya dapat dilakukan sesuai syarat yang ditentukan oleh Bank.

Keunggulan dari SIMPEDA adalah:

- 1) Setoran awal ringan.
- 2) Bagi hasil kompetitif (akad mudharabah).
- 3) Persyaratan mudah.

h. SIMPEL (Simpanan Pelajar)

Merupakan suatu produk simpanan dikhusus untuk pelajar sebagai alat belajar untuk mempersiapkan masa depan dan juga pengenalan dunia perbankan sejak dini.

Keunggulan dari SIMPEL adalah:

- 1) Setoran awal ringan.
- 2) Tidak dikenakan biaya administrasi bulanan.
- 3) Tidak dikenakan biaya bulanan.

i. Sinar Community

Merupakan tabungan khusus anggota suatu yayasan, perkumpulan, atau organisasi kemasyarakatan di Riau dan Kepulauan Riau.

j. Sinar Laku

Merupakan tabungan perorangan bagi WNI yang belum memiliki rekening di Bank dan transaksi dapat dilakukan di agen Laku Pandai maupun di kantor cabang Bank dengan biaya terjangkau.

Keunggulan dari Sinar Laku adalah:

- 1) Persyaratan pembukaan rekening mudah.
- 2) Tidak dikenakan biaya administrasi bulanan.
- 3) Setoran awal ringan.
- 4) Setoran berikutnya ringan.
- 5) Memperoleh Kartu Laku Pandai.

k. TabunganKu

Merupakan produk tabungan yang dikhususkan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan. Diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia.

Keunggulan dari TabunganKu adalah:

- 1) Setoran awal ringan.
- 2) Minimal setoran berikutnya ringan.
- 3) Saldo minimum ringan.
- 4) Bagi hasil yang kompetitif (mudharabah)

l. Sinar

Merupakan simpanan mata uang rupiah dengan akad mudharabah dan wadiah, memiliki setoran awal yang ringan serta telah dilengkapi dengan

fasilitas kartu ATM, BRK Mobile, SMS Banking dan diikutsertakan dalam setiap program undian.

Keunggulan dari Sinar adalah:

- 1) Bagi hasil yang lebih kompetitif (Akad Mudharabah)
- 2) Aman dan sesuai syariah.
- 3) Bebas biaya bulanan administrasi (Akad Wadiah).
- 4) Diikutsertakan dalam program undian.

2 Tabungan Terencana

a. Dhuha Terencana

Merupakan tabungan perorangan yang diperuntukkan untuk nasabah yang ingin merencanakan ibadah haji regular, haji plus dan umrah, dengan jumlah setoran awal minimal Rp.500.000,- dan sistem autodebit setiap bulannya, memberikan kemudahan dalam melakukan penyetoran.

Keunggulan dari Dhuha Terencana adalah:

- 1) Dilengkapi dengan sistem auto debit.
- 2) Jangka waktu yang lebih fleksibel.
- 3) Setoran awal yang ringan.
- 4) Bebas menentukan tanggal auto debit.
- 5) Bagi hasil yang lebih kompetitif.

b. Sinar Qurban

Produk tabungan terencana diperuntukkan bagi nasabah yang akan melakukan ibadah qurban. Tabungan dilengkapi fitur auto debit dan tanggal debit yang lebih fleksibel dengan setoran awal ringan.

Keunggulan dari Sinar qurban adalah:

- 1) Sistem auto debit.
- 2) Jangka waktu yang lebih fleksibel.
- 3) Setoran awal yang ringan mulai dari Rp. 100.000,-.
- 4) Bebas menentukan tanggal auto debit.
- 5) Bagi hasil yang lebih kompetitif.

c. Sinar Pendidikan

Tabungan berjangka untuk masa depan pendidikan buah hati, dengan sistem autodebit memberikan kemudahan dalam melakukan penyetoran tanpa harus ke Kantor Bank, menggunakan akad Mudharabah yang hanya dapat ditarik setelah jangka waktu yang telah diperjanjikan, setoran bulanan yang ringan dan jangka waktu fleksibel.

Keunggulan dari Sinar Pendidikan adalah:

- 1) Sebagai simpanan yang dirancang khusus untuk membantu nasabah merencanakan simpanan biaya pendidikan.
- 2) Dapat dipotong langsung dari tabungan induk (autodebit) dan dapat menentukan tanggal autodebit sesuai kemampuan keuangan nasabah.
- 3) Mendapatkan bagi hasil yang dinyatakan dalam Nisbah yang disepakati diawal pembukaan rekening.
- 4) Penarikan dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan akad yang diperjanjikan.

3 Deposito Berjangka

a. Deposito

Simpanan berjangka dalam mata uang rupiah dengan akad mudharabah, memberikan bagi hasil yang kompetitif dan jangka waktu yang fleksibel.

Keunggulan dari Deposito adalah:

- 1) Bagi hasil yang lebih kompetitif.
- 2) Bagi hasil yang lebih kompetitif.
- 3) Aman dan sesuai syariah.
- 4) Jangka waktu yang lebih fleksibel.

b. Deposito Valas

Merupakan simpanan Dana Pihak Ketiga untuk nasabah perorangan/non-perorangan dalam mata uang asing yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada jangka waktu tertentu berdasarkan perjanjian antara nasabah penyimpan dengan Bank.

Keunggulan dari Deposito valas adalah:

- 1) Tingkat bagi hasil (nisbah) yang kompetitif.
- 2) Setoran awal yang ringan.
- 3) Bebas biaya setoran dan penarikan (untuk jumlah tertentu).
- 4) Dapat melakukan kiriman uang valas ke seluruh dunia.
- 5) Tersedia dalam mata uang USD, SGD, EUR.

4.2 Gambaran Umum Responden

Berdasarkan data populasi penelitian yang berjumlah 4.180 individu, penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat

kesalahan (*error tolerance*) sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak 365 responden yang diperlukan agar hasil penelitian dapat mewakili populasi secara valid dan reliabel. Namun, dalam proses pengumpulan data, hanya 359 kuesioner yang kembali dan dapat diolah lebih lanjut. Seluruh kuesioner yang diterima telah melalui proses penyaringan (*screening*) dan validasi data untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria responden yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, sebanyak 359 responden dinyatakan layak dijadikan sebagai sampel penelitian, karena memenuhi seluruh persyaratan dan memberikan data yang lengkap tanpa adanya *missing data*.

Perbedaan antara jumlah sampel yang direncanakan 365 dan jumlah kuesioner yang kembali 359 menunjukkan adanya potensi bias non-respons (*non-response bias*), yakni kemungkinan bahwa sebagian kecil individu yang tidak mengembalikan kuesioner memiliki karakteristik yang sedikit berbeda dari mereka yang berpartisipasi. Oleh karena itu, jumlah responden yang berhasil dikumpulkan dianggap representatif dan memadai untuk menggambarkan kondisi populasi secara keseluruhan, serta tetap memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas penelitian.

Berdasarkan kelayakan dan representativitas sampel tersebut, analisis selanjutnya difokuskan pada penyajian karakteristik demografis responden sebagai konteks untuk memahami profil karyawan BRK Syariah yang menjadi objek penelitian. Karakteristik demografis responden disajikan sebagai informasi pendukung, sementara variabel seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja tidak dimodelkan sebagai variabel penjelas dalam analisis struktural dan tidak diuji pengaruh langsungnya terhadap *Employee Readiness*. Penelitian ini

memfokuskan analisis pada peran konstruk laten berbasis kompetensi dan perilaku sesuai dengan kerangka *Competency theory*. Oleh karena itu, informasi demografis digunakan untuk memahami latar belakang responden, bukan sebagai determinan *Employee Readiness* dalam model penelitian.

4.2.1 Jenis Kelamin Responden

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai komposisi responden dalam penelitian ini. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1, yang memberikan konteks demografis awal dalam menginterpretasikan hasil penelitian terkait variabel yang diteliti.

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	243	68%
Perempuan	116	32%
Total	359	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.1, jenis kelamin Responden, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 359 orang, yang terdiri dari 243 responden laki-laki dan 116 responden perempuan. Komposisi responden tersebut menggambarkan keragaman latar belakang demografis karyawan yang terlibat dalam penelitian ini. Informasi mengenai jenis kelamin disajikan sebagai bagian dari deskripsi karakteristik responden untuk memberikan konteks awal dalam memahami persepsi dan respons karyawan terhadap variabel yang diteliti, khususnya terkait *Employee Readiness* dalam menghadapi transformasi organisasi di BRK Syariah.

Proporsi perempuan lebih rendah, angka 32% tetap menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran yang signifikan di perusahaan. Namun, terdapat beberapa kendala yang mungkin memengaruhi keterlibatan perempuan dalam dunia kerja, seperti keseimbangan antara karier dan kehidupan pribadi serta minat terhadap bidang tertentu. Dari perspektif perusahaan, kondisi ini dapat menjadi perhatian untuk meningkatkan keberagaman gender, misalnya dengan menerapkan kebijakan yang lebih inklusif, memberikan fleksibilitas kerja, serta menciptakan peluang karir yang setara bagi semua karyawan. Keberagaman gender dalam lingkungan kerja dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, termasuk dalam aspek inovasi, produktivitas, dan efektivitas tim. Oleh karena itu, meskipun mayoritas karyawan masih didominasi oleh laki-laki, Bank Riau Kepri Syariah dapat terus mendorong lingkungan kerja yang lebih inklusif dan berimbang untuk mendukung pertumbuhan perusahaan secara optimal.

4.2.2 Usia Responden

Tabel 4. 2 Kategori Usia Responden

Usia	Jumlah	%
>21 Tahun < 30 Tahun	103	29%
>30 Tahun < 40 Tahun	201	56%
>40 Tahun < 50 Tahun	38	11%
>50 Tahun	17	5%
Total	359	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan table 4.2 diatas, data distribusi usia karyawan BRK Syariah, mayoritas karyawan berada dalam rentang usia 30-40 tahun, dengan jumlah 201 orang (56%). Kelompok ini mendominasi tenaga kerja, yang kemungkinan besar terdiri dari karyawan dengan pengalaman kerja yang matang namun masih dalam usia

produktif. Sementara itu, karyawan yang berusia di bawah 30 tahun berjumlah 103 orang (29%), yang menunjukkan adanya regenerasi tenaga kerja dengan keberadaan karyawan muda yang baru memasuki dunia kerja.

Di sisi lain, karyawan yang berusia 40 hingga 50 tahun sebanyak 38 orang (11%), sementara yang berusia di atas 50 tahun hanya 17 orang (5%). Jumlah yang lebih sedikit pada dua kelompok usia ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga kerja BRKS berada dalam tahap pertengahan karier, sementara jumlah karyawan yang mendekati masa pensiun relatif kecil.

Dominasi usia muda (20–30 tahun) umumnya menunjukkan fleksibilitas yang lebih tinggi dalam menerima perubahan, keterbukaan terhadap inovasi, dan kecenderungan aktif dalam *Knowledge Sharing* karena terbiasa dengan teknologi digital. Sebaliknya, karyawan dengan usia lebih senior mungkin memiliki tingkat *Human Capital* yang kuat dari sisi pengalaman kerja, namun lebih berhati-hati dalam menghadapi perubahan organisasi. Hal ini dapat menjelaskan variasi tingkat *Employee Readiness* dalam beradaptasi.

Dari perspektif perusahaan, distribusi usia ini mencerminkan keseimbangan antara tenaga kerja muda dan berpengalaman. Dengan dominasi kelompok usia 30–40 tahun, perusahaan memiliki tenaga kerja yang cukup stabil dalam hal pengalaman dan produktivitas. Sementara itu, kehadiran karyawan muda berpotensi membawa inovasi dan energi baru dalam lingkungan kerja. Namun, perusahaan juga perlu memperhatikan aspek keberlanjutan tenaga kerja dengan merancang program pengembangan bagi generasi muda serta memastikan kesejahteraan bagi karyawan yang lebih senior.

4.2.3 Pendidikan Responden

Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	137	38%
S1	180	50%
S2	40	11%
S3	2	1%
Total	359	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan table 4.3, data tingkat pendidikan karyawan Bank Riau Kepri Syariah, mayoritas karyawan memiliki latar belakang pendidikan S1 dengan jumlah 180 orang (50%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di perusahaan ini memiliki kualifikasi sarjana, yang kemungkinan besar menempati berbagai posisi strategis dan profesional.

Selain itu, terdapat 137 karyawan (38%) yang berpendidikan SMA/SMK, yang kemungkinan besar mengisi posisi teknis atau operasional yang tidak memerlukan gelar sarjana. Sementara itu, karyawan dengan pendidikan S2 berjumlah 40 orang (11%), yang menunjukkan bahwa ada tenaga kerja dengan tingkat pendidikan lebih tinggi, kemungkinan besar menempati posisi manajerial atau spesialis dalam perusahaan.

Responden dengan latar belakang pendidikan tinggi cenderung memiliki *Human Capital* berupa pengetahuan konseptual dan keterampilan analitis yang lebih kuat, sehingga lebih mudah memahami nilai-nilai *Islamic Spirituality* dalam konteks profesional. Pendidikan juga dapat meningkatkan kesadaran pentingnya *Knowledge Sharing* untuk mendorong *Individual Innovation*.

Dari perspektif perusahaan, komposisi pendidikan ini menunjukkan bahwa Bank Riau Kepri Syariah memiliki tenaga kerja dengan tingkat pendidikan yang beragam, memungkinkan adanya kombinasi antara keahlian teknis, keterampilan profesional, dan kepemimpinan strategis. Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan dapat mempertimbangkan program pengembangan keterampilan bagi karyawan dengan pendidikan SMA/SMK serta memberikan peluang peningkatan jenjang karier bagi mereka yang ingin melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi.

4.2.4 Masa Kerja Responden

Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
<5 Tahun	43	12%
5-10 Tahun	95	26%
11-20 Tahun	190	53%
>20 Tahun	31	9%
Total	359	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan table 4.4, data masa kerja karyawan Bank Riau Kepri Syariah, mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja 11 hingga 20 tahun, dengan jumlah 190 orang (53%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di perusahaan memiliki pengalaman yang cukup matang, yang berkontribusi pada stabilitas operasional dan efektivitas kerja. Sementara itu, karyawan dengan masa kerja 5 hingga 10 tahun berjumlah 95 orang (26%), yang menunjukkan adanya kelompok tenaga kerja yang telah memiliki pengalaman menengah dan masih dalam tahap pengembangan karier. Di sisi lain, karyawan dengan masa kerja kurang

dari 5 tahun berjumlah 43 orang (12%), mencerminkan adanya regenerasi tenaga kerja dengan kehadiran karyawan baru.

Adapun karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 31 orang (9%), yang kemungkinan besar menduduki posisi senior atau mendekati masa pensiun. Kelompok ini memiliki peran penting dalam menjaga kesinambungan pengalaman dan budaya kerja dalam perusahaan. Dari perspektif perusahaan, distribusi ini menunjukkan keseimbangan antara tenaga kerja berpengalaman dan karyawan yang lebih baru.

Masa kerja mengacu pada kedalaman pemahaman terhadap budaya organisasi. Karyawan dengan masa kerja lebih lama biasanya memiliki loyalitas tinggi dan keterikatan spiritual terhadap organisasi, namun karyawan baru sering lebih adaptif dan inovatif dalam menyikapi perubahan. Untuk menjaga kesinambungan dan efektivitas tenaga kerja, perusahaan dapat mempertimbangkan strategi seperti program pengembangan karier bagi karyawan baru, pelatihan bagi karyawan dengan masa kerja menengah, serta kebijakan retensi bagi tenaga kerja senior agar dapat terus berkontribusi secara optimal.

4.3 Hasil Analisis Data

4.3.1 Statistik Deskriptif

Sebagai langkah awal dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan, dilakukan analisis deskriptif terhadap kelima variabel utama yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, dan *Employee Readiness*. Analisis deskriptif

bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data, sehingga dapat diketahui distribusi nilai serta kecenderungan responden dalam menjawab pernyataan pada kuesioner. Statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini mencakup informasi mengenai nilai minimum dan maksimum, nilai rata-rata (*mean*), dan standar deviasi (*standard deviation*) untuk masing-masing variabel. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola awal dan potensi anomali dalam data yang dianalisis.

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang skor dari 1 sampai 5. Penggunaan skala ini bertujuan untuk menangkap tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang merepresentasikan konstruk dari masing-masing variabel. Data yang dianalisis berasal dari 359 responden yang merupakan pegawai aktif di lingkungan BRK Syariah, dan seluruh proses analisis dilakukan dengan metode *listwise deletion*, yaitu hanya menyertakan responden yang mengisi seluruh item pertanyaan secara lengkap. Dengan demikian, data yang digunakan dalam analisis deskriptif ini dapat dipastikan memiliki kelengkapan dan konsistensi yang diperlukan untuk proses analisis lebih lanjut.

Analisis deskriptif ini menjadi dasar penting sebelum dilakukan pengujian model secara lebih kompleks pada tahap selanjutnya. Melalui pemahaman terhadap nilai rata-rata dan penyebaran data, peneliti dapat memperoleh gambaran awal mengenai tingkat persepsi pegawai BRK Syariah terhadap lima dimensi utama yang diteliti. Selain itu, penyajian statistik deskriptif ini juga dapat memberikan indikasi mengenai seberapa homogen atau heterogen persepsi responden, yang selanjutnya

akan menjadi pertimbangan dalam melakukan analisis inferensial dan pengujian hipotesis dalam tahap berikutnya. Hasil perhitungan deskriptif disajikan dalam Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4. 5 Deskriptif Data

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Human Capital	359	1.11	5	3,782	0,712
Islamic Spirituality	359	1.33	4.83	3,268	0,753
Knowledge Sharing	359	1	5	3,917	0,767
Individual Innovation	359	1	5	3,881	0,807
Employee Readiness	359	1.22	5	3,741	0,720
Valid N (listwise)	359				

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.5 menyajikan statistik deskriptif dari lima variabel penelitian, yaitu *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, dan *Employee Readiness*, berdasarkan data dari 359 responden. Setiap variabel memiliki rentang nilai (skor) antara 1-5, yang menunjukkan skala pengukuran yang digunakan. Rata-rata (mean) tertinggi ditemukan pada variabel *Knowledge Sharing* (3.917), diikuti oleh *Individual Innovation* (3.881), sementara *Islamic Spirituality* memiliki rata-rata terendah (3.268). Hasil ini mengindikasikan bahwa praktik *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* lebih banyak terjadi dibandingkan aspek *Islamic Spirituality* dalam konteks yang diteliti.

Di sisi lain, penyebaran data dan standar deviasi terbesar terdapat pada variabel *Individual Innovation* (0.807), yang menunjukkan bahwa tingkat *Individual Innovation* bervariasi lebih tinggi di antara responden. Sebaliknya, standar deviasi terendah ditemukan pada *Human Capital* (0.712), menandakan

bahwa persepsi terhadap *Human Capital* lebih seragam. Secara keseluruhan, data ini memberikan gambaran tentang bagaimana faktor-faktor tersebut berperan dalam penelitian. Dengan demikian, *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* menjadi aspek yang menonjol.

4.3.2 Hasil Validitas Data Awal

Tabel 4. 6 Hasil Analisis Algorithm Awal

Variabel	Item	<i>Factor loading</i>				
<i>Human Capital</i>	HC1	0.032				
	HC2	0.694				
	HC3	0.766				
	HC4	0.486				
	HC5	0.713				
	HC6	0.768				
	HC7	0.813				
	HC8	0.786				
	HC9	0.820				
<i>Islamic Spirituality</i>	IS1		0.672			
	IS2		0.815			
	IS3		0.849			
	IS4		0.834			
	IS5		0.783			
	IS6		0.804			
<i>Knowledge Sharing</i>	KS1			0.851		
	KS2			0.825		
	KS3			0.865		
	KS4			0.857		
	KS5			0.844		
	KS6			0.868		
<i>Individual Innovation</i>	II1				0.860	
	II2				0.814	
	II3				0.876	
	II4				0.878	
<i>Employee Readiness</i>	ER1					0.814
	ER2					0.802
	ER3					0.838
	ER4					0.784
	ER5					0.795
	ER6					0.736

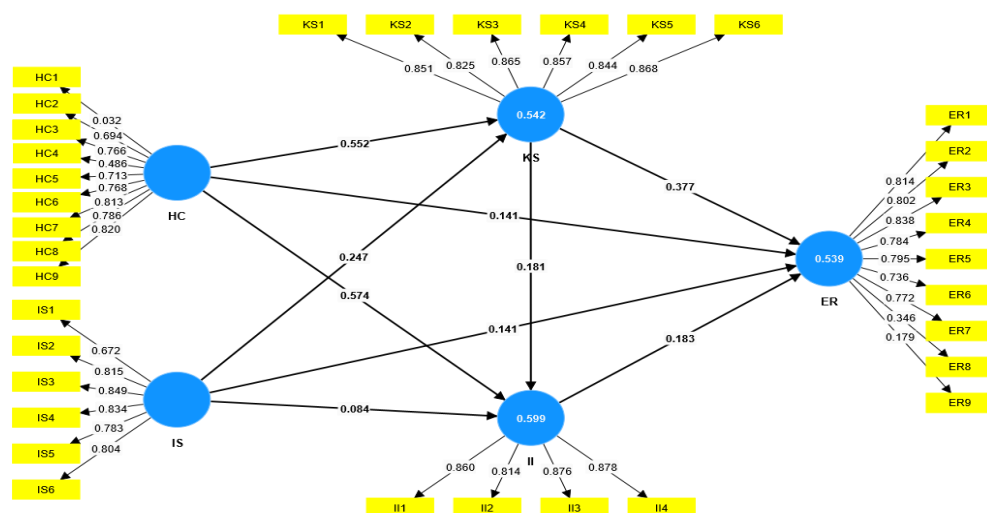
	ER7					0.772
	ER8					0.346
	ER9					0.179

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.6 terlihat hasil analisis faktor yang bertujuan untuk menilai validitas dari setiap item indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Secara umum, nilai *factor loading* yang ideal $>0,7$ untuk menunjukkan konvergensi yang kuat antara indikator dan konstruk yang diukur (Sekaran, 1983). Pada variabel *Human Capital*, sebagian besar indikator memiliki nilai *factor loading* yang cukup baik, yaitu di atas 0,7, dengan pengecualian pada HC1 (0,032), HC2 (0,694) dan HC4 (0,486) yang berada di bawah batas yang direkomendasikan yaitu 0,7. Ini menunjukkan bahwa HC1, HC2 dan HC4 mungkin tidak cukup kuat dalam merepresentasikan variabel *Human Capital* dan perlu dipertimbangkan untuk dihapus atau direvisi. Lebih lanjut, Variabel *Islamic Spirituality* (IS) memiliki nilai *factor loading* yang berkisar antara 0,672 hingga 0,849 yang menunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel ini memiliki kontribusi yang cukup kuat terhadap konstruksinya. Item IS1 dikeluarkan dari data set karena memiliki nilai dibawah 0,7 yang menunjukkan validitas yang kurang ideal.

Selanjutnya, variabel *Knowledge Sharing* (KS), dari semua item menunjukkan *factor loading* yang sangat tinggi, berkisar antara 0,825 hingga 0,868. Ini menunjukkan bahwa indikator *Knowledge Sharing* bervaliditas yang sangat baik dalam mengukur konstruksinya. variabel *Individual Innovation* (II) juga menunjukkan hasil yang sangat baik dengan *factor loading* antara 0,814 hingga 0,878. Semua indikator berkontribusi yang kuat dalam menjelaskan variabel penelitian ini, sehingga tidak ada indikator yang perlu dihapus atau direvisi. Selain

itu, variabel *Employee Readiness (ER)* sebagian besar item memiliki *factor loading* yang ideal $>0,7$. Di sisi lain item ER8 (0,346) dan ER9 (0,179) ber nilai jauh di bawah ambang batas minimum yaitu 0,7. Ini menunjukkan bahwa kedua indikator ini tidak cukup valid dalam menjelaskan konstruk *Employee Readiness* dan sebaiknya dipertimbangkan untuk dihapus agar tidak mengurangi keakuratan model pengukuran.



Gambar 4. 1 Uji Validitas Item Pengukuran Awal

Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 4.1 menggambarkan secara keseluruhan, mayoritas indikator dalam model ini memiliki *factor loading* yang cukup kuat dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut. Namun, beberapa item dengan *factor loading* rendah, seperti HC1, HC2, HC4, IS1, ER8, dan ER9 sebaiknya dievaluasi ulang atau dihapus untuk meningkatkan validitas konstruk. Dengan demikian, penelitian ini melakukan cleansing data untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data penelitian.

Penghapusan sejumlah indikator dalam penelitian ini merupakan bagian dari proses evaluasi model pengukuran menggunakan pendekatan SEM-PLS yang bertujuan untuk menjamin kelayakan pengukuran konstruk laten. Indikator

dieliminasi karena tidak memenuhi batas nilai *loading factor* yang disyaratkan atau menunjukkan kemampuan yang kurang memadai dalam merepresentasikan konstruk secara konsisten pada konteks empiris penelitian. Meskipun indikator tersebut memiliki relevansi konseptual, hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa kontribusinya terhadap pembentukan konstruk tidak optimal, sehingga berpotensi menurunkan tingkat validitas konvergen dan reliabilitas internal. Oleh karena itu, proses eliminasi indikator dilakukan secara bertahap dan selektif dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian teoritis, sehingga diperoleh model pengukuran yang lebih akurat, stabil, dan layak untuk digunakan dalam pengujian hubungan struktural.

4.3.3 Hasil Validitas Data Akhir

Proses seleksi indikator dalam model pengukuran merupakan langkah krusial dalam menjamin validitas konstruk. Dalam konteks ini, indikator dengan nilai *factor loading* di bawah ambang batas 0,70 sebagaimana disarankan oleh (Hair *et al.*, 2021) telah dieliminasi guna meningkatkan kualitas pengukuran terhadap masing-masing variabel laten. Setelah dilakukan prosedur penyaringan, kualitas representasi indikator terhadap konstruk mengalami peningkatan, sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4. 7 Hasil Analisis Algorithm Akhir

Variabel	Item	<i>Factor loading</i>				
<i>Human Capital</i>	HC3	0.763				
	HC5	0.734				
	HC6	0.784				
	HC7	0.834				
	HC8	0.785				
	HC9	0.831				
	IS2		0.856			

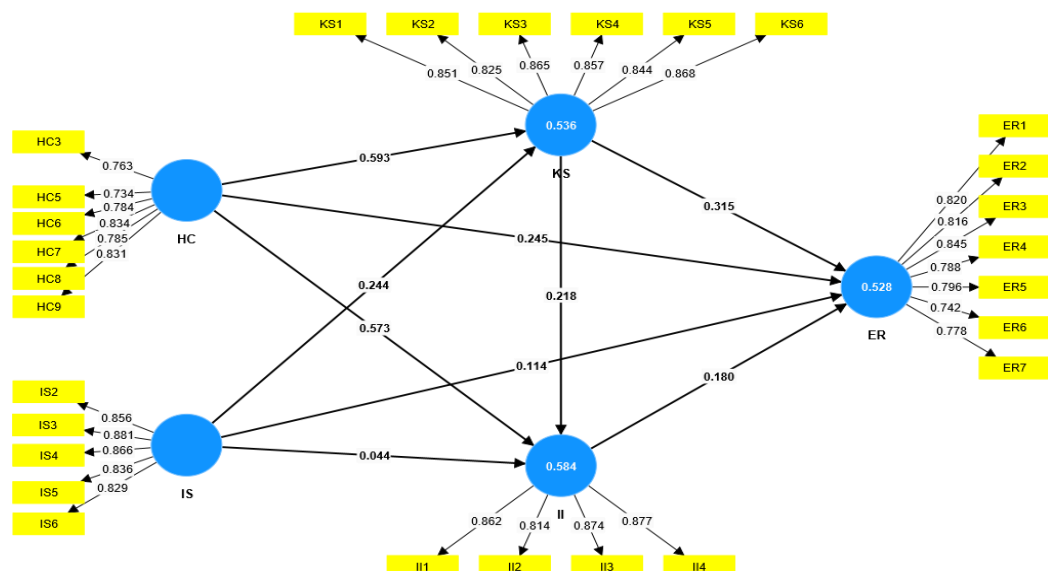
<i>Islamic Spirituality</i>	IS3		0.881			
	IS4		0.866			
	IS5		0.836			
	IS6		0.829			
<i>Knowledge Sharing</i>	KS1			0.851		
	KS2			0.825		
	KS3			0.865		
	KS4			0.857		
	KS5			0.844		
	KS6			0.868		
<i>Individual Innovation</i>	II1				0.862	
	II2				0.814	
	II3				0.874	
	II4				0.877	
<i>Employee Readiness</i>	ER1					0.820
	ER2					0.816
	ER3					0.845
	ER4					0.788
	ER5					0.796
	ER6					0.742
	ER7					0.778

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.7 terlihat bahwa dari variabel *Human Capital* (HC) HC1, HC2 dan HC4 yang sebelumnya memiliki *factor loading* rendah telah dihapus, sehingga indikator yang tersisa memiliki nilai antara 0.734 hingga 0.834. Sementara itu, dalam variabel *Islamic Spirituality* (IS), IS1 dengan *factor loading* 0.672 telah dihilangkan, meninggalkan indikator dengan nilai yang lebih tinggi berkisar antara 0.829 hingga 0.881 yang memperkuat validitas konstruk. Pada variabel *Knowledge Sharing* (KS), seluruh indikator tetap dipertahankan karena memiliki *factor loading* tinggi (0.825 hingga 0.868), menunjukkan hubungan yang kuat dengan konstruknya. Demikian pula, variabel *Individual Innovation* (II) tidak mengalami perubahan karena semua itemnya memiliki *factor loading* yang cukup tinggi, berkisar antara 0,814 hingga 0.877. Sementara itu, variabel *Employee Readiness* (ER) mengalami

perbaikan dengan menghapus ER8 dan ER9 yang sebelumnya memiliki *factor loading* rendah, sehingga indikator yang tersisa memiliki nilai antara 0.742 hingga 0.845, yang menunjukkan peningkatan validitas konstruk.

Visualisasi dalam Gambar 4.2. berikut memperlihatkan hasil akhir pemetaan hubungan antara indikator dan konstruk berdasarkan nilai *factor loading*. Nilai-nilai tersebut mencerminkan kekuatan kontribusi indikator terhadap konstruk yang diwakilinya. Dalam evaluasi ini, indikator dengan nilai *factor loading* di atas 0,70 dinyatakan valid secara konvergen dan dipertahankan dalam model. Sementara itu, indikator yang tidak memenuhi ambang batas telah dieliminasi sebelumnya untuk meningkatkan integritas pengukuran. Dengan demikian, gambar ini menjadi dasar dalam mengonfirmasi validitas item yang tersisa dalam pengukuran akhir dari variabel *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, serta *Employee Readiness*, yang dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Uji Validitas Item Pengukuran Akhir

Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 4.2 menggambarkan secara keseluruhan, penyaringan item dengan *factor loading* rendah telah memperkuat model pengukuran, memastikan bahwa hanya indikator yang valid dan reliabel yang digunakan, sehingga meningkatkan akurasi dalam analisis lanjutan.

4.3.4 Hasil *Discriminant Validity*

Dalam memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki keunikan dan perbedaan yang jelas dari konstruk lainnya secara statistik dilakukan uji analisis *Discriminant Validity* dengan menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion*. Prinsip utama dalam metode ini menekankan bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 4.8. menyajikan hasil pengujian *Discriminant Validity* dari lima konstruk laten, yaitu *Employee Readiness (ER)*, *Human Capital (HC)*, *Individual Innovation (II)*, *Islamic Spirituality (IS)*, dan *Knowledge Sharing (KS)*. Berdasarkan hasil yang ditampilkan, seluruh konstruk menunjukkan pemisahan yang jelas secara statistik, yang mengindikasikan terpenuhinya *Discriminant Validity* dalam model penelitian ini, yang dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4. 8 Hasil Analisis *Discriminant Validity*

	ER	HC	II	IS	KS
ER	0.799				
HC	0.649	0.789			
II	0.610	0.744	0.857		
IS	0.451	0.433	0.402	0.854	
KS	0.659	0.699	0.641	0.501	0,852

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.8. memberikan penjelasan tentang hasil analisis konstruk *Employee Readiness (ER)* memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.799 yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya, seperti *Human Capital (HC)* 0.649, *Individual Innovation (II)* 0.610, *Islamic Spirituality (IS)* 0.451 dan *Knowledge Sharing (KS)* 0.659 yang menunjukkan *Discriminant Validity* yang baik. Selanjutnya, *Human Capital* memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.789 yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain, seperti *Individual Innovation (II)* 0.744, *Islamic Spirituality (IS)* 0.433 dan *Knowledge Sharing (KS)* 0.699.

Sementara itu, variabel *Individual Innovation (II)* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0.857, lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain seperti *Islamic Spirituality (IS)* 0.402 dan *Knowledge Sharing (KS)* 0.641 yang menunjukkan pemisahan konstruk yang cukup jelas. Untuk *Islamic Spirituality (IS)*, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.854 juga lebih besar dibandingkan dengan korelasi konstruk lainnya, memastikan bahwa variabel ini memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lain dalam model. Akhirnya, *Knowledge Sharing (KS)* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0.852 yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lainnya, hal ini menunjukkan bahwa variabel ini memiliki *Discriminant Validity* yang baik. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki *Discriminant Validity* yang memadai.

4.3.5 Hasil Reliabilitas Data

Uji reliabilitas merupakan tahap krusial dalam proses validasi instrumen penelitian guna memastikan konsistensi internal dari konstruk-konstruk yang diukur (Hair *et*

al., 2021). Pada penelitian ini, reliabilitas konstruk diuji menggunakan beberapa indikator, yaitu *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, *Composite Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE), sesuai dengan pendekatan analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Hair *et al.*, 2019)

Tabel 4.9. menyajikan hasil pengujian Reliabilitas Data dari lima konstruk laten, yaitu *Employee Readiness* (ER), *Human Capital* (HC), *Individual Innovation* (II), *Islamic Spirituality* (IS), dan *Knowledge Sharing* (KS) yang dapat dilihat dari tabel 4.9 berikut:

Tabel 4. 9 Hasil Uji *Discriminant Validity*

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ER	0.905	0.909	0.925	0.638
HC	0.879	0.885	0.908	0.623
II	0.880	0.885	0.917	0.735
IS	0.907	0.909	0.931	0.729
KS	0.924	0.925	0.941	0.726

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.9. memberikan penjelasan analisis uji reliabilitas konstruk yang menunjukkan bahwa semua variabel dalam model memiliki konsistensi internal yang tinggi. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas ambang batas minimum 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Hal ini dibuktikan dengan nilai *Cronbach's Alpha* yang berada di atas 0.860, dengan yang tertinggi pada *Knowledge Sharing* (KS) sebesar 0.924, *Employee Readiness* (ER) sebesar 0.905, *Individual Innovation* (II) sebesar 0.880, *Islamic Spirituality* (IS) sebesar 0.907 dan yang terendah pada *Human Capital* (HC) sebesar 0.879.

Selain itu, *Composite Reliability* (CR) untuk seluruh konstruk menunjukkan nilai di atas 0,70, dengan rincian di atas 0,890 untuk semua konstruk. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam masing-masing variabel memiliki konsistensi yang baik dalam mengukur konstruknya (Hair *et al.*, 2019). Konsistensi alternatif yang diukur menggunakan rho_A juga menunjukkan hasil yang stabil, dengan nilai tertinggi pada *Knowledge Sharing* (KS) 0.925, yang menandakan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang sangat kuat dalam pengukuran

Validitas konvergen yang diukur dengan *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa semua variabel memiliki AVE di atas ambang batas 0,500, yang berarti lebih dari setengah varians dari indikator dapat dijelaskan oleh konstruknya. Nilai AVE tertinggi terdapat pada *Individual Innovation* (0.735) dan *Islamic Spirituality* (0.729), yang mengindikasikan bahwa kedua variabel ini memiliki representasi yang sangat baik dalam model. Meskipun *Human Capital* memiliki AVE sebesar 0.623 yang lebih rendah dibandingkan variabel lain, nilainya masih memenuhi standar minimum validitas konvergen. Dengan demikian, berdasarkan hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang kuat, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.6 Hasil *Collinearity Statistics* (VIF)

Dalam analisis model struktural berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), evaluasi terhadap potensi multikolinearitas antar indikator merupakan langkah penting yang tidak dapat diabaikan. Salah satu cara yang paling umum digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan

mengukur nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada setiap indikator. VIF digunakan untuk mengetahui seberapa besar varians dari suatu koefisien regresi meningkat akibat adanya korelasi linear dengan variabel lain dalam model (Hair *et al.*, 2019).

Menurut Hair *et al.* (2017), nilai VIF yang melebihi ambang batas 5,0 menunjukkan adanya indikasi kuat multikolinearitas yang potensial memengaruhi estimasi model secara negatif.

Tabel 4.10. menyajikan nilai VIF dari lima konstruk laten, yaitu *Employee Readiness* (ER), *Human Capital* (HC), *Individual Innovation* (II), *Islamic Spirituality* (IS), dan *Knowledge Sharing* (KS), yang dapat dilihat dari tabel 4.10 berikut:

Tabel 4. 10 Hasil Uji *Collinearity Statistics*

	VIF
HC3	1.765
HC5	1.754
HC6	2.004
HC7	2.249
HC8	1.923
HC9	2.159
IS2	2.613
IS3	2.869
IS4	2.566
IS5	2.308
IS6	2.181
KS1	2.551
KS2	2.340
KS3	2.819
KS4	2.695
KS5	2.525
KS6	2.813
II1	2.207
II2	1.939
II3	2.453

II4	2.409
ER1	2.657
ER2	3.120
ER3	3.700
ER4	2.765
ER5	2.837
ER6	3.737
ER7	3.938

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.10. *Variance Inflation Factor* (VIF) digunakan untuk mengidentifikasi adanya multikolinearitas, yaitu kondisi di mana variabel independen dalam model regresi memiliki hubungan yang terlalu tinggi satu sama lain. Sebagai aturan umum, nilai $VIF < 3$ dianggap aman, sedangkan $VIF > 5$ menunjukkan adanya multikolinearitas yang tinggi dan dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam model analisis. Berdasarkan hasil yang diberikan, sebagian besar variabel memiliki VIF di bawah 3, yang menunjukkan bahwa tidak ada masalah serius dengan multikolinearitas. Namun, terdapat beberapa indikator dengan VIF yang cukup tinggi, terutama pada variabel *Employee Readiness* (ER), di mana ER3 sebesar 3.700, ER6 sebesar 3.737, dan ER7 sebesar 3.938 memiliki VIF yang mendekati batas 4. Ini mengindikasikan adanya potensi multikolinearitas yang perlu ditangani, misalnya dengan mempertimbangkan penghapusan salah satu indikator yang memiliki VIF tertinggi atau dengan menggunakan teknik penyesuaian model seperti analisis faktor untuk mengurangi korelasi antar indikator.

Selain itu, beberapa indikator pada variabel lain juga memiliki VIF mendekati 3, *Islamic Spirituality* (IS) dimana IS3 sebesar 2.869, *Knowledge Sharing* (KS) dimana KS3 sebesar 2.819, KS6 sebesar 2.813, dan *Employee Readiness* (ER), yaitu ER5 sebesar 2.837. Meskipun nilai ini masih dalam batas

yang dapat diterima, namun perlu diperhatikan dalam analisis lebih lanjut untuk memastikan bahwa hubungan antar variabel tetap stabil dan tidak menimbulkan bias dalam estimasi model. Secara keseluruhan, model masih berada dalam batas yang dapat diterima, tetapi evaluasi lebih lanjut terhadap indikator dengan VIF di atas 3 sangat disarankan untuk memastikan keakuratan analisis.

4.3.7 Nilai R-Square

Evaluasi terhadap kekuatan prediktif model struktural dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) salah satunya dilakukan melalui analisis koefisien determinasi, yang diwakili oleh nilai *R Square* (R^2) dan *R Square Adjusted*. Koefisien determinasi R^2 merepresentasikan proporsi varians dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model (Hair *et al.*, 2019). Dengan kata lain, semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan konstruk yang bersangkutan.

Nilai *R Square Adjusted* digunakan untuk memberikan estimasi yang lebih akurat terhadap R^2 dengan mengoreksi pengaruh jumlah prediktor dalam model. Ini penting terutama dalam model yang kompleks atau melibatkan banyak variabel, karena R^2 cenderung meningkat seiring bertambahnya jumlah prediktor meskipun kontribusinya tidak signifikan secara statistik (Hair *et al.*, 2019).

Tabel berikut menyajikan nilai *R Square* (R^2) dan *R Square Adjusted* untuk tiga konstruk utama dalam model, yaitu *Employee Readiness* (ER), *Individual Innovation* (II), dan *Knowledge Sharing* (KS) yang dapat dilihat dari table 4.11 berikut:

Tabel 4. 11 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
ER	0.528	0.523
II	0.584	0.581
KS	0.536	0.534

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.11 merupakan hasil analisis R^2 yang menunjukkan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabilitas variabel dependen dalam model penelitian. Variabel *Employee Readiness* (ER) memiliki nilai R^2 sebesar 0.528 dan *R Square Adjusted* sebesar 0.523, yang berarti sekitar 52.8% variabilitas ER dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sementara sisanya 47.2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Ini menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam penelitian cukup kuat berpengaruh terhadap *Employee Readiness*, meskipun masih ada faktor eksternal lain yang berkontribusi terhadap variabilitasnya.

Sementara itu, *Individual Innovation* memiliki nilai R^2 yang tinggi, yaitu 0.584, dengan *R Square Adjusted* sebesar 0.581. *R Square Adjusted* ini menunjukkan bahwa 58.1% variabilitas dalam *Individual Innovation* dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yang mengindikasikan hubungan yang sangat kuat antara variabel prediktor dan *Individual Innovation*. Selanjutnya, *Knowledge Sharing* memiliki R^2 sebesar 0.536 dan *R Square Adjusted* sebesar 0.534, yang berarti 53.4% variabilitas dalam *Knowledge Sharing* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor dalam model, menunjukkan pengaruh yang cukup signifikan. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians dari konstruk mengindikasikan kekuatan prediktif yang sedang (*moderate*) sesuai dengan

klasifikasi dari Chin (1998), yaitu: R^2 sebesar 0.67 dikategorikan sebagai kuat (*substantial*), 0.33 sebagai sedang (*moderate*), dan 0.19 sebagai lemah (*weak*).

Secara keseluruhan, nilai *R Square* dan *R Square Adjusted* menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang memadai. Nilai R^2 pada konstruk *Employee Readiness*, *Individual Innovation*, dan *Knowledge Sharing* berada di atas batas 0,33, sehingga menurut klasifikasi Chin (1998) termasuk dalam kategori sedang (*moderate*). Hal ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel dalam model mampu menjelaskan lebih dari separuh varians konstruk endogen. Dengan demikian, model memiliki daya jelaskan yang cukup kuat dan layak digunakan untuk pengujian hubungan struktural, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang turut memengaruhi variabilitas konstruk penelitian.

4.3.8 Nilai F-Square (F^2)

Tabel 4. 12 Hasil Uji F-Square

	ER	II	KS
HC	0.046	0.397	0.616
IS	0.020	0.003	0.104
KS	0.093	0.053	
II	0.029		

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.12, terlihat bahwa *Human Capital* (HC) memiliki pengaruh sangat besar terhadap *Knowledge Sharing* (KS) dengan nilai 0.616 (kategori besar) serta pengaruh besar pula terhadap *Individual Innovation* (II) sebesar 0.397. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan sumber daya manusia merupakan faktor dominan yang mendorong terjadinya proses *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* di dalam organisasi. Namun, pengaruh HC

terhadap Employee Readiness (ER) relatif kecil, hanya 0.046 (kategori kecil) yang mengindikasikan bahwa meskipun kompetensi karyawan berkontribusi terhadap kesiapan menghadapi perubahan, namun faktor lain seperti budaya organisasi dan dukungan manajerial mungkin memiliki peran yang lebih besar.

Sementara itu, *Islamic Spirituality* (IS) memberikan kontribusi kecil terhadap ER (0.020) dan II (0.003), serta berada di kategori kecil–sedang terhadap KS (0.104). Selanjutnya, *Knowledge Sharing* (KS) menunjukkan pengaruh kecil hingga sedang terhadap II (0.053) dan ER (0.093) menandakan bahwa kegiatan KS dapat meningkatkan ER dan II, meskipun tidak menjadi faktor tunggal yang dominan. Adapun II hanya memberikan pengaruh kecil terhadap ER (0.029) yang berarti bahwa *Individual Innovation* mendukung kesiapan perubahan, tetapi kontribusinya masih bersifat pelengkap dibandingkan pengaruh langsung dari faktor *Human Capital* dan budaya organisasi.

Dengan demikian, variabel *Human Capital* merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam model penelitian ini, terutama terhadap *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia adalah strategi kunci dalam memperkuat kesiapan dalam menghadapi perubahan, terutama pada konteks transformasi perbankan syariah.

4.3.9 Q-Square (Q^2)

Tabel 4. 13 Hasil Uji Q-square

	(1-R-square)	Q-square
ER	0.472	0.909
II	0.416	
KS	0.464	

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.13, nilai Q-Square (Q^2) model penelitian sebesar 0,909 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa keseluruhan variabel dalam model penelitian mampu menjelaskan sebagian besar variasi data yang diamati. Dengan kata lain, model memiliki kemampuan yang tinggi dalam memprediksi hubungan antarvariabel laten, khususnya antara *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, dan *Employee Readiness*. Nilai Q^2 yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model penelitian tidak hanya memiliki ketepatan struktural yang baik, tetapi juga tingkat relevansi yang tinggi dalam menggambarkan fenomena yang diteliti secara empiris.

Tingginya nilai Q^2 ini juga menandakan bahwa model yang dikembangkan telah memenuhi kriteria *predictive relevance* sebagaimana standar yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM. Dalam konteks penelitian ini, hal tersebut berarti bahwa model mampu memprediksi lebih dari 90% keragaman data yang terjadi pada variabel endogen, sehingga sisanya hanya sebagian kecil yang tidak dijelaskan oleh model. Kondisi ini memperkuat keyakinan bahwa hubungan

antarvariabel dalam penelitian telah terdefinisi dengan baik dan konsisten secara teoritis maupun empiris. Oleh karena itu, model dapat dikatakan memiliki validitas prediktif yang tinggi dan layak dijadikan dasar dalam penarikan kesimpulan serta rekomendasi kebijakan yang relevan dengan konteks organisasi yang diteliti

4.3.10 Model *Fit Summary*

Dalam analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) meskipun pendekatan ini lebih berfokus pada aspek prediktif dibandingkan pada evaluasi kecocokan model (model fit) sebagaimana yang dilakukan dalam *Covariance-Based SEM* (CB-SEM), penilaian terhadap kelayakan model secara menyeluruh tetap penting dilakukan guna memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai sejauh mana data empiris sesuai dengan struktur model yang telah dihipotesiskan secara teoritis (Hair *et al.*, 2019).

Pada pendekatan PLS-SEM, sejumlah indikator model fit yang lazim digunakan meliputi *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *d_ULS* (*Square Euclidean Distance*), *d_G* (*Geodesik Distance*), *Chi-Square*, serta *Normed Fit Index* (NFI). Evaluasi terhadap indikator-indikator tersebut dapat dilakukan baik pada *saturated* model, (yang mencerminkan keseluruhan kemungkinan hubungan antar konstruk), maupun pada *estimated* model (model yang dirancang berdasarkan spesifikasi teoritis yang telah ditetapkan oleh peneliti).

Tabel 4.14. menyajikan hasil uji model fit, yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana model teoritis yang dikembangkan sesuai dengan data empiris, yang dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Uji Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.058	0.058
d_ ULS	1.349	1.349
d_ G	0.903	0.903
Chi-Square	1669.594	1669.594
NFI	0.795	0.795

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.14. menggambarkan hasil evaluasi kecocokan model (model fit) baik untuk *saturated* model maupun *estimated* model berdasarkan lima indikator utama, yaitu *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, *squared Euclidean distance (d_ ULS)*, *Geodesic distance (d_ G)*, nilai *Chi-Square*, dan *Normed Fit Index (NFI)*, yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang cukup baik. Nilai *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* sebesar 0,058 untuk *Saturated Model* dan *Estimated Model* menunjukkan bahwa model memiliki kesalahan residual yang relatif rendah, karena nilai SRMR di bawah 0,08, umumnya dianggap sebagai indikasi model yang baik (Henseler *et al.*, 2015). Selain itu, nilai d_ ULS sebesar **(1,349)** dan d_ G sebesar **(0,903)** yang identik antara *estimated model* dan *saturated model* menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan struktural yang berarti antara kedua model tersebut. Kesamaan ini mengindikasikan bahwa model yang diestimasi memiliki tingkat kesesuaian struktur yang stabil dan tidak mengalami perubahan signifikan ketika dibandingkan dengan model jenuh yang merepresentasikan konfigurasi hubungan yang paling kompleks dan lengkap antar konstruk.

Selanjutnya, nilai *Chi-Square* sebesar 1669,594 menunjukkan tingkat kesesuaian model, meskipun dalam model berbasis *Partial Least Squares*, *Chi-*

Square sering kali kurang digunakan sebagai ukuran utama karena sensitivitasnya terhadap ukuran sampel (Hair *et al.*, 2017). Sementara itu, *Normed Fit Index* (NFI) sebesar 0,795 berada di bawah nilai ideal 0,90 sebagaimana yang biasa digunakan dalam pendekatan CB-SEM. Namun, dalam konteks PLS-SEM, khususnya untuk model dengan kompleksitas tinggi dan ukuran sampel besar, nilai $>0,70$ masih dapat diterima sebagai indikasi kecocokan model yang moderat (Hair *et al.*, 2021).

Secara keseluruhan, model ini memiliki tingkat kecocokan yang cukup baik berdasarkan SRMR dan indikator lainnya, namun nilai NFI yang masih di bawah 0,9 menunjukkan bahwa ada ruang untuk peningkatan dalam pemodelan struktural guna mencapai kecocokan yang lebih optimal.

4.3.11 Hasil Pengujian Hipotesis

Setelah model struktural dinyatakan memenuhi kriteria kecocokan (model fit) yang memadai, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui signifikansi hubungan antar konstruk yang telah dirumuskan dalam kerangka teoritis. Pengujian ini dilakukan dengan pendekatan *bootstrapping* pada PLS-SEM, yang memungkinkan estimasi stabil terhadap koefisien jalur (*path coefficient*) serta nilai statistik pendukung seperti *t-statistics* dan *p-values* (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 4.15 menyajikan hasil pengujian terhadap 13 hipotesis yang terdiri dari sembilan hubungan langsung (*direct effects*) dan empat hubungan tidak langsung (*indirect effects*) di antara konstruk *Human Capital* (HC), *Islamic Spirituality* (IS), *Knowledge Sharing* (KS), *Individual Innovation* (II), dan *Employee Readiness* (ER). Setiap hipotesis diuji berdasarkan nilai *original sample*

estimate, *t-statistics*, dan *p-values*, dengan kriteria pengambilan keputusan bahwa hipotesis dinyatakan diterima jika *p-value* < 0,05 dan nilai *t-statistics* > 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dari 13 hipotesis yang diajukan, 11 hipotesis didukung dan 2 hipotesis tidak didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik dan memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman mekanisme pengaruh antar konstruk yang diteliti. Untuk lebih jelas dapat dilihat tabel 4.15 berikut:

Tabel 4. 15 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Ket.
Direct Effect:						
H1: HC -> ER	0.245	0.245	0.082	3.007	0.003	Didukung
H2: IS -> ER	0.114	0.115	0.048	2.374	0.018	Didukung
H3: HC -> KS	0.593	0.592	0.049	12.211	0.000	Didukung
H4: HC -> II	0.573	0.575	0.073	7.855	0.000	Didukung
H5: IS -> KS	0.244	0.245	0.045	5.428	0.000	Didukung
H6: IS -> II	0.044	0.044	0.046	0.957	0.338	Tidak didukung
H7: KS -> ER	0,315	0,315	0,068	4,654	0,000	Didukung
H8: II -> ER	0.180	0.182	0.073	2.478	0.013	Didukung
H9: KS -> II	0.218	0.217	0.081	2.678	0.007	Didukung
Indirect Effect:						
H10: HC -> KS -> ER	0.187	0.187	0.044	4.233	0.000	Didukung
H11: HC -> II -> ER	0.103	0.105	0.046	2.226	0.026	Didukung
H12: IS -> KS -> ER	0.077	0.077	0.022	3.535	0.000	Didukung
H13: IS -> II -> ER	0.008	0.008	0.010	0.818	0.414	Tidak didukung

Sumber: Data diolah (2025)

4.3.11.1 Hipotesis 1

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Readiness* dengan nilai koefisien sebesar 0,245 dan

t-statistic 3,007 ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi, yang mencakup aspek pendidikan formal, pengalaman kerja yang relevan, serta penguasaan terhadap kompetensi teknis dan non-teknis, secara langsung berkontribusi pada *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan, khususnya dalam konteks transformasi kelembagaan seperti konversi menuju perbankan syariah.

Human capital yang berkualitas menyediakan pondasi kognitif dan afektif yang dibutuhkan oleh individu untuk memahami dinamika perubahan organisasi, menyusun strategi adaptasi yang tepat, dan melaksanakan tugas secara efektif dalam lingkungan kerja yang baru. Dalam kerangka teori kompetensi, kesiapan tersebut mencerminkan manifestasi dari kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh individu dalam merespons tuntutan organisasi yang terus berkembang. Oleh karena itu, penguatan *Human Capital* tidak hanya relevan dalam konteks peningkatan kinerja individual, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam membentuk kesiapan kolektif organisasi dalam menghadapi transformasi yang kompleks.

Temuan penelitian ini konsisten dengan berbagai literatur empiris yang menegaskan bahwa *Human Capital* merupakan determinan utama dalam membentuk *Employee Readiness*, khususnya dalam menghadapi proses transformasi organisasi yang bersifat struktural maupun kultural (Adesina, 2021; Githaiga, 2020; Isa dan Muafi, 2022). Dalam konteks perubahan strategis yang tengah dijalankan oleh BRK Syariah, yakni peralihan dari sistem perbankan konvensional menuju sistem syariah dibutuhkan sumber daya manusia yang tidak

hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas, fleksibilitas, serta pemahaman mendalam terhadap prinsip-prinsip ekonomi syariah.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penguatan *Human Capital* melalui pengembangan kapasitas intelektual, pelatihan berkelanjutan, dan peningkatan kompetensi sesuai dengan tuntutan sistem baru, terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap kesiapan individu dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara optimal dalam lingkungan kerja yang berubah. Dengan demikian, investasi organisasi dalam aspek *Human Capital* tidak hanya berfungsi sebagai alat peningkatan produktivitas, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam memastikan keberhasilan proses perubahan kelembagaan, seperti yang sedang dihadapi oleh BRK Syariah.

4.3.11.2 Hipotesis 2

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Readiness* yang tercermin dari nilai koefisien sebesar 0,114 dan nilai t-statistik sebesar 2,374 ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *Islamic Spirituality* yang dimiliki oleh karyawan yang dimanifestasikan dalam bentuk konsistensi menjalankan ibadah, niat bekerja untuk memperoleh keridaan Allah, serta sikap pemaaf dan rendah hati, maka semakin tinggi pula kesiapan mereka dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi, termasuk transisi strategis menuju sistem perbankan syariah.

Temuan ini sejalan dengan landasan teori yang menyatakan bahwa nilai-nilai *Islamic Spirituality* berperan penting dalam membentuk daya tahan psikologis

(*psychological resilience*), meningkatkan makna terhadap pekerjaan, serta memberikan motivasi intrinsik yang stabil dalam menghadapi tekanan dan ketidakpastian akibat perubahan struktural organisasi (Halman, 2022; Nasr, 1987; Rahi *et al.*, 2021). Spiritualitas yang kuat diyakini mampu memperkuat orientasi kerja yang tidak hanya bersifat duniawi, tetapi juga berlandaskan tanggung jawab transendental yang mendorong munculnya perilaku kerja yang etis, ikhlas, serta selaras dengan nilai-nilai Islam.

Dalam konteks BRK Syariah, peran *Islamic Spirituality* menjadi semakin relevan mengingat bahwa transformasi menuju sistem syariah tidak hanya menuntut penyesuaian administratif dan prosedural, tetapi juga penginternalisasian nilai-nilai keislaman dalam praktik operasional dan budaya kerja. Dengan demikian, *Islamic Spirituality* dapat dipandang sebagai modal spiritual dan moral yang memperkuat *Employee Readiness* dalam menerima perubahan, menghadapi tantangan baru, serta mempertahankan integritas dalam menjalankan peran strategis mereka dalam lingkungan kerja yang berbasis syariah.

4.3.11.3 Hipotesis 3

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa *Human Capital* (HC) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing* (KS). Hipotesis ini berlandaskan pada pandangan bahwa individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang lebih baik (sebagai bagian dari *Human Capital*) akan lebih cenderung untuk *Knowledge Sharing* mereka dalam konteks organisasi. Berbagai studi sebelumnya, termasuk yang dilakukan oleh (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt dan Cheah, 2019), mengemukakan

bahwa *Human Capital* yang lebih tinggi berkorelasi erat dengan peningkatan kualitas dan kuantitas *Knowledge Sharing*, baik di dalam tim maupun antara individu dalam organisasi. Oleh karena itu, pengujian terhadap hipotesis ini bertujuan untuk mengonfirmasi apakah faktor *Human Capital* berperan penting dalam memfasilitasi *Knowledge Sharing* di lingkungan BRK Syariah.

Hasil uji hipotesis yang disajikan dalam Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai *original sample* untuk hubungan langsung antara *Human Capital* dan *Knowledge Sharing* adalah sebesar 0,593 dengan arah hubungan positif. Nilai ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam *Human Capital* berkontribusi pada peningkatan dalam *Knowledge Sharing*, yang selaras dengan hipotesis yang diajukan. Selanjutnya, Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* dengan nilai *t-statistic* 12,211 ($p < 0,05$).

Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa individu dengan *Human Capital* yang lebih tinggi cenderung lebih percaya diri dalam *Knowledge Sharing* mereka, baik dalam bentuk informasi teknis, keterampilan praktis, maupun pengalaman pribadi (Hair *et al.*, 2019). Dalam hal ini, individu yang memiliki keterampilan yang lebih baik, pemahaman yang lebih mendalam tentang proses bisnis, dan pengetahuan yang lebih luas dapat mengidentifikasi cara yang lebih efektif untuk mentransfer pengetahuan kepada rekan-rekan mereka. Oleh karena itu, *Human Capital* tidak hanya berfungsi sebagai sumber daya individual, tetapi juga sebagai faktor yang menghubungkan individu-individu dalam organisasi

melalui proses *Knowledge Sharing*, yang pada akhirnya memperkuat kapasitas BRK Syariah untuk beradaptasi dan berkembang di pasar yang kompetitif.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai studi yang menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan *Human Capital*, seperti pelatihan dan pendidikan berkelanjutan dapat berkontribusi langsung pada peningkatan budaya *Knowledge Sharing* dalam organisasi (Sarstedt dan Cheah, 2019). Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumen bahwa pengelolaan dan pengembangan *Human Capital* yang efektif dapat menjadi strategi utama untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi *Knowledge Sharing* di dalam BRK Syariah.

4.3.11.4 Hipotesis 4

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,573 mengindikasikan arah hubungan yang positif antara kedua variabel. Selain itu, nilai *t-statistic* sebesar 7,855 dan *p-value* sebesar 0,000 mengonfirmasi bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik, karena telah melampaui ambang batas signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Arah hubungan positif menunjukkan bahwa individu dengan kapasitas modal manusia yang tinggi, seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan kompetensi teknis maupun non-teknis, cenderung memiliki kemampuan lebih besar dalam menciptakan, mengembangkan, serta menerapkan ide-ide baru dalam konteks organisasi (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt dan Cheah, 2019).

Nilai *original sample* sebesar 0,573 menunjukkan adanya kekuatan hubungan yang cukup tinggi antara variabel *Human Capital* dan *Individual Innovation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman

professional memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kemampuan individu dalam menghasilkan inovasi. Individu yang memiliki wawasan yang luas dan keterampilan yang relevan cenderung lebih mampu mengidentifikasi peluang-peluang baru, merumuskan ide-ide segar, serta merancang solusi kreatif terhadap berbagai tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja.

Lebih lanjut, hasil ini memperkuat argumen dalam literatur yang menyatakan bahwa *Human Capital* tidak hanya memainkan peran dalam peningkatan kinerja rutin, tetapi juga merupakan determinan penting dalam mendorong *Individual Innovation* (Hair *et al.*, 2019).

4.3.11.5 Hipotesis 5

Penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa *Islamic Spirituality* berpengaruh secara signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa nilai *original sample* adalah 0,244 dengan arah hubungan positif, yang menandakan adanya kontribusi yang konstruktif dari dimensi spiritualitas Islam terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Selanjutnya, nilai *t-statistic* sebesar 5,428 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis kelima dalam penelitian ini terdukung secara empiris yang berarti bahwa peningkatan *Islamic Spirituality* berimplikasi langsung terhadap peningkatan praktik *Knowledge Sharing* dalam organisasi.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritualitas dalam konteks Islam, seperti keikhlasan, amanah, ukhuwah, dan tanggung jawab sosial, berkontribusi positif terhadap pembentukan perilaku *Knowledge Sharing* dalam organisasi (Mahmood *et al.*, 2020; Zaman *et*

al., 2021). *Islamic Spirituality* mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, penuh kepercayaan, dan empati, yang merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan proses *Knowledge Sharing* antar individu dalam organisasi. Dengan adanya spiritualitas yang kuat, individu akan lebih terdorong untuk melakukan *Knowledge Sharing* sebagai bentuk kontribusi terhadap kemaslahatan bersama, bukan semata-mata untuk kepentingan pribadi

4.3.11.6 Hipotesis 6

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan pendekatan PLS-SEM, diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,044. Namun demikian, nilai *t-statistic* yang dihasilkan hanya sebesar 0,957, dan nilai *p-value* sebesar 0,338 ($p > 0,05$), yang menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel *Islamic Spirituality* terhadap *Individual Innovation* tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hasil hipotesis yang menyatakan bahwa *Islamic Spirituality* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Individual Innovation* dapat diterima secara empiris.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun hubungan antarvariabel menunjukkan arah positif yang secara konseptual berarti bahwa peningkatan *Islamic Spirituality* cenderung diikuti dengan peningkatan *Individual Innovation*, namun besarnya pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dikategorikan signifikan dalam konteks penelitian ini. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurang optimalnya internalisasi nilai-nilai spiritual ke dalam perilaku kerja inovatif, atau adanya variabel mediasi/moderasi lain yang lebih dominan dalam menjembatani hubungan antara *Islamic Spirituality* dan *Individual Innovation*.

4.3.11.7 Hipotesis 7

Penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Readiness*. Hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,315 dengan arah hubungan yang positif. Selain itu, nilai *t-statistic* yang diperoleh dari pengujian jalur antara *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Readiness* adalah 4,654 dengan tingkat signifikansi ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Readiness* positif dan signifikan.

Nilai koefisien jalur yang positif mencerminkan bahwa semakin tinggi tingkat praktik *Knowledge Sharing* di antara karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *Employee Readiness* dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi. Dengan kata lain, peningkatan dalam proses berbagi informasi, pengalaman, dan keahlian antarkaryawan secara langsung berkontribusi terhadap *Employee Readiness* untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, tanggung jawab baru, serta implementasi kebijakan atau sistem yang baru.

Temuan ini sejalan dengan teori kompetensi yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan bagian integral dari kompetensi individu dalam organisasi. *Knowledge Sharing* tidak hanya berperan sebagai mekanisme transfer informasi, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran kolektif yang memperkaya kapasitas adaptif karyawan. Dengan terfasilitasinya proses ini, setiap individu memperoleh akses terhadap sumber daya pengetahuan yang relevan, yang pada gilirannya meningkatkan *self-efficacy*, kepercayaan diri, serta kesiapan mental dan emosional dalam menjalankan peran secara optimal dalam konteks perubahan.

Hasil ini diperkuat oleh literatur sebelumnya (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt dan Cheah, 2019) yang menegaskan bahwa keterbukaan dalam Knowledge Sharing mendukung pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Dalam konteks BRK Syariah, proses *Knowledge Sharing* menjadi semakin penting mengingat pergeseran sistem konvensional menuju sistem syariah yang memerlukan pemahaman bersama mengenai prinsip-prinsip dan nilai-nilai baru.

4.3.11.8 Hipotesis 8

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Individual Innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Readiness* yang tercermin dari nilai koefisien sebesar 0,180 dan nilai t-statistik sebesar 2,478 ($p < 0,05$).

Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan adanya hubungan searah antara *Individual Innovation* dengan *Employee Readiness* yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kemampuan inovatif yang dimiliki individu dalam lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kesiapan mereka dalam menghadapi serta menyesuaikan diri terhadap dinamika dan tantangan perubahan organisasi. Dalam konteks ini, *Individual Innovation* dipahami sebagai kemampuan karyawan secara individu untuk menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang memiliki nilai tambah dan relevansi terhadap pencapaian tujuan organisasi. *Individual Innovation* mencerminkan inisiatif personal dalam berpikir kreatif, mengambil risiko terukur, serta berkontribusi terhadap perbaikan proses dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Karakteristik inovatif semacam ini berperan sebagai salah satu faktor utama dalam membentuk kesiapan psikologis dan perilaku karyawan, terutama dalam menghadapi kompleksitas perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Dengan kata lain, individu yang memiliki kecenderungan inovatif lebih mampu menunjukkan fleksibilitas, ketangguhan, dan orientasi solusi, yang pada akhirnya memperkuat kesiapan mereka dalam menerima transformasi organisasi serta berperan aktif dalam proses implementasinya. Temuan ini menegaskan bahwa investasi pada penguatan budaya inovatif di tingkat individu memiliki implikasi strategis dalam mendorong *Employee Readiness* terhadap perubahan yang bersifat struktural maupun sistemik.

4.3.11.9 Hipotesis 9

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), ditemukan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,218 dengan arah koefisien positif. Nilai *t-statistic* sebesar 2,678 dan *p-value* sebesar 0,007 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini terverifikasi secara empiris, yang berarti bahwa peningkatan dalam praktik *Knowledge Sharing* secara nyata mendorong tumbuhnya perilaku inovatif pada tingkat individu.

Koefisien jalur yang positif tersebut menunjukkan bahwa ketika intensitas *Knowledge Sharing* antarpegawai meningkat, maka individu cenderung memiliki peluang yang lebih besar untuk mengembangkan gagasan baru serta menciptakan solusi yang inovatif. Hal ini mencerminkan bahwa proses berbagi informasi,

pengalaman, dan wawasan dalam konteks kerja berperan sebagai fondasi penting dalam pembentukan kreativitas individu.

Selain itu, hasil ini menguatkan pandangan teoretis bahwa *Knowledge Sharing* tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyebaran informasi, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan kognitif dan sosial yang mendorong terciptanya inovasi personal. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi pengetahuan memungkinkan karyawan untuk saling belajar, memperluas perspektif, serta meningkatkan kapasitas berpikir kritis dan imajinatif. Dengan demikian, temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya *Knowledge Sharing* dalam memengaruhi *Individual Innovation* (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt dan Cheah, 2019), serta memberikan implikasi strategis bagi organisasi dalam membentuk budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan.

4.3.11.10 Hipotesis 10

Berdasarkan hasil pengujian jalur mediasi menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,187 dengan arah hubungan positif. Nilai *t-statistic* sebesar 4,233 dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung antara *Human Capital* dan *Employee Readiness* melalui *Knowledge Sharing* signifikan. Temuan ini membuktikan bahwa *Human Capital* tidak hanya berperan secara langsung dalam membentuk *Employee Readiness*, tetapi juga secara substansial memperkuatnya melalui peningkatan intensitas *Knowledge Sharing* di lingkungan kerja.

Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi baik dari sisi keterampilan, pengalaman, maupun kompetensi maka semakin besar pula peluang terciptanya proses *Knowledge Sharing* yang aktif dan produktif. Proses inilah yang kemudian mendorong tumbuhnya *Employee Readiness* maupun kolektif dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Dalam konteks ini, *Knowledge Sharing* menjadi saluran penting dalam mentransfer nilai, praktik, dan pembelajaran yang memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan lebih baik terhadap dinamika organisasi.

Oleh karena itu, hasil ini menekankan pentingnya organisasi tidak hanya fokus pada penguatan *Human Capital* secara individual, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung *Knowledge Sharing* secara berkelanjutan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Hair *et al.* (2019) serta Sarstedt dan Cheah (2019) yang menyatakan bahwa analisis mediasi mampu mengungkap peran penting variabel antara dalam memperjelas mekanisme pengaruh antarvariabel utama dalam model penelitian manajemen sumber daya manusia.

4.3.11.11 Hipotesis 11

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,103 memiliki arah hubungan positif. Nilai *t-statistic* sebesar 2,226 dengan tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,026 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Hal ini menandakan bahwa *Human Capital* tidak hanya berkontribusi langsung terhadap *Employee Readiness*, tetapi juga memperkuat kesiapan tersebut melalui peningkatan kapasitas *Individual Innovation*. Artinya,

ketika sumber daya manusia memiliki kompetensi yang baik, seperti pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja yang relevan, maka mereka cenderung lebih mampu menciptakan dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka. Kemampuan inovatif inilah yang kemudian mendorong tingkat *Employee Readiness* dalam menghadapi tantangan dan dinamika perubahan organisasi secara lebih adaptif dan produktif (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt dan Cheah, 2019).

4.3.11.12 Hipotesis 12

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, nilai *original sample* menunjukkan angka sebesar 0,077 dengan arah hubungan yang positif. Hal ini diperkuat dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,535 dan *p-value* sebesar 0,000 yang mengindikasikan bahwa hubungan tidak langsung antara *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness* melalui *Knowledge Sharing* terbukti signifikan.

Temuan ini memberikan bukti bahwa peningkatan spiritualitas Islam yang diinternalisasi oleh karyawan seperti keikhlasan, kejujuran, tanggung jawab moral, dan rasa pengabdian kepada nilai-nilai ilahiah dapat mendorong terbentuknya budaya *Knowledge Sharing* yang konstruktif di lingkungan organisasi. Proses *Knowledge Sharing* tersebut, pada akhirnya, menjadi jalur penting yang memfasilitasi *Employee Readiness* dalam merespons perubahan organisasi dan menghadapi tantangan baru secara lebih adaptif. Arah hubungan yang positif pada nilai *original sample* mendukung argumentasi ini, bahwa semakin tinggi tingkat *Islamic Spirituality* dalam diri individu, maka semakin besar pula kontribusinya dalam menciptakan kesiapan kerja melalui peningkatan aktivitas *Knowledge Sharing* (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt dan Cheah, 2019).

4.3.11.13 Hipotesis 13

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai *original sample* sebesar 0.008. Namun demikian, nilai *t-statistic* sebesar 0.818 dan *p-value* sebesar 0.414 menunjukkan bahwa hubungan tidak memenuhi kriteria signifikansi. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat indikasi arah hubungan yang positif, *Islamic Spirituality* tidak cukup kuat dalam mendorong peningkatan *Employee Readiness* apabila dimediasi melalui *Individual Innovation*. Dengan kata lain, *Individual Innovation* tidak mampu menjadi perantara yang menjembatani secara signifikan antara nilai-nilai *Islamic Spirituality* dan *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan organisasi. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti rendahnya dukungan organisasi terhadap *Individual Innovation*, kurangnya pelatihan yang relevan, atau keterbatasan dalam pemberdayaan karyawan untuk mengimplementasikan ide-ide baru.

Nilai *original sample* yang sangat kecil dan tidak signifikan mempertegas bahwa hubungan tersebut secara empiris lemah, serta tidak menunjukkan pengaruh yang substansial dalam konteks penelitian ini (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt dan Cheah, 2019).

4.4 Diskusi dan Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas sumber daya manusia yang tercermin melalui pendidikan, pengalaman

kerja, kompetensi teknis, dan kemampuan kognitif merupakan faktor penentu dalam membentuk kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Temuan ini tidak hanya mengonfirmasi hasil-hasil penelitian sebelumnya, tetapi juga memperkuat argumentasi teoretis bahwa *Human Capital* berfungsi sebagai modal strategis yang memungkinkan individu memahami perubahan, menilai implikasinya, serta menyesuaikan perilaku kerja secara adaptif (Eraut, 1998; Mulder, 2017).

Dalam perspektif *Competency Theory*, pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness* dapat dijelaskan melalui mekanisme peningkatan kapasitas kognitif dan perilaku individu. Eraut (1998) menegaskan bahwa kompetensi profesional tidak hanya berkaitan dengan penguasaan pengetahuan formal, tetapi juga kemampuan reflektif, pengambilan keputusan, dan penerapan pengetahuan dalam konteks kerja yang dinamis. Selanjutnya, Mulder (2017) menjelaskan bahwa kompetensi berfungsi sebagai jembatan antara tuntutan organisasi dan respons individu. Dalam situasi perubahan organisasi, karyawan dengan *Human Capital* yang tinggi lebih mampu memahami arah dan tujuan perubahan, menafsirkan prosedur kerja baru, serta menyesuaikan peran dan tanggung jawabnya secara konstruktif. Mekanisme inilah yang menjelaskan bagaimana *Human Capital* secara nyata membentuk *Employee Readiness*, bukan sekadar sebagai atribut personal, tetapi sebagai kapasitas fungsional dalam merespons perubahan.

Konteks BRK Syariah memperkuat temuan tersebut. Transformasi dari sistem perbankan konvensional menuju perbankan syariah tidak hanya menuntut penyesuaian teknis dan administratif, tetapi juga integrasi nilai-nilai syariah dalam

praktik kerja sehari-hari. Karyawan dituntut untuk memahami akad, mekanisme bagi hasil, kepatuhan syariah, serta tata kelola berbasis nilai Islam. Dalam kondisi ini, *Human Capital* menjadi faktor kunci yang memungkinkan karyawan mempelajari dan menginternalisasi perubahan secara komprehensif. Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang memadai, pengalaman relevan, dan kapasitas belajar yang tinggi menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih cepat, karena mampu mengintegrasikan dimensi teknis dan normatif secara simultan.

Selain aspek kognitif, *Human Capital* juga berperan dalam membentuk kesiapan psikologis karyawan. Literatur menunjukkan bahwa individu dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung memiliki *self-efficacy* dan kepercayaan diri yang lebih kuat dalam menghadapi tuntutan baru (Isa dan Muafi, 2022; Githaiga, 2020). Dalam konteks BRK Syariah, kesiapan psikologis ini menjadi penting mengingat perubahan organisasi sering kali disertai dengan ketidakpastian peran, prosedur, dan ekspektasi kerja. Karyawan dengan *Human Capital* yang kuat lebih mampu mengelola kecemasan terhadap perubahan, memandang transformasi sebagai peluang pengembangan diri, serta menunjukkan sikap adaptif yang mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Adesina (2021) yang menegaskan bahwa *Human Capital* merupakan fondasi strategis dalam keberhasilan transformasi organisasi, karena memungkinkan penyelarasan antara kompetensi individu dan arah perubahan institusional. Dalam konteks perbankan syariah, penyelarasan ini menjadi semakin krusial karena keberhasilan transformasi tidak hanya diukur dari kepatuhan administratif, tetapi juga dari konsistensi perilaku kerja dengan nilai-

nilai syariah. Oleh karena itu, *Employee Readiness* yang terbentuk melalui *Human Capital* tidak hanya bersifat teknis dan prosedural, tetapi juga normatif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, *Human Capital* memengaruhi *Employee Readiness* melalui mekanisme peningkatan kapasitas kognitif, penguatan kesiapan psikologis, serta kemampuan karyawan dalam mengintegrasikan tuntutan teknis dan nilai-nilai syariah ke dalam praktik kerja sehari-hari. Temuan ini menegaskan bahwa *Human Capital* merupakan fondasi utama dalam membangun *Employee Readiness* pada BRK Syariah. Oleh karena itu, investasi berkelanjutan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi menjadi strategi kunci untuk memastikan *Employee Readiness* dan organisasi dalam menghadapi perubahan, sekaligus memperkuat daya saing BRK Syariah dalam industri perbankan syariah yang semakin kompetitif.

4.4.2 Pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa internalisasi nilai-nilai spiritual Islam dalam diri karyawan berperan penting dalam membentuk kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Secara teoretis, hasil ini memperkuat pandangan bahwa spiritualitas di tempat kerja bukan sekadar atribut personal, melainkan sumber daya psikologis dan moral yang memengaruhi cara individu memaknai perubahan, merespons ketidakpastian, dan menyesuaikan perilaku kerja (Nasr, 1987; Khodayarifard *et al.*, 2013).

Dari perspektif spiritual *intelligence*, *Islamic Spirituality* berfungsi sebagai mekanisme internal yang membentuk makna kerja, motivasi intrinsik, serta orientasi etis individu. Rahi *et al.* (2021) menjelaskan bahwa dimensi spiritualitas seperti ibadah, kesadaran ilahiyah, dan orientasi mencari ridha Allah memperkuat kesadaran diri dan keikhlasan dalam bekerja. Kondisi ini membuat karyawan lebih mampu menerima perubahan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional yang bermakna, bukan sebagai ancaman terhadap stabilitas kerja. Dengan demikian, *Islamic Spirituality* memengaruhi *Employee Readiness* melalui penguatan kesiapan psikologis dan afektif, terutama dalam menghadapi situasi perubahan yang sarat ketidakpastian.

Dalam konteks BRK Syariah, transformasi organisasi tidak hanya menuntut penyesuaian prosedural, tetapi juga perubahan orientasi nilai dan etika kerja. Perbankan syariah beroperasi berdasarkan prinsip amanah, keadilan, dan tanggung jawab moral, sehingga *Employee Readiness* tidak dapat dilepaskan dari sejauh mana nilai-nilai tersebut terinternalisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *Islamic Spirituality* tinggi cenderung memandang perubahan organisasi sebagai bagian dari amanah institusional yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan Nasr (1987) yang menekankan bahwa *Islamic Spirituality* membentuk hubungan transendental antara individu dan pekerjaannya, sehingga mendorong sikap penerimaan dan komitmen yang lebih kuat terhadap perubahan.

Lebih lanjut, *Islamic Spirituality* juga berperan dalam membangun ketahanan psikologis karyawan. Khodayarifard *et al.* (2013) menegaskan bahwa spiritualitas berfungsi sebagai sumber stabilitas emosional yang membantu individu

mengelola stres dan kecemasan. Dalam konteks perubahan organisasi di BRK Syariah, ketahanan psikologis ini menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi perilaku kerja dan kesiapan untuk beradaptasi. Karyawan yang memaknai pekerjaannya sebagai ibadah cenderung menunjukkan sikap lebih tenang, sabar, dan terbuka terhadap tuntutan baru, sehingga *Employee Readiness* yang terbentuk tidak bersifat reaktif, melainkan reflektif dan berkelanjutan.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Hassi *et al.* (2021), Sani dan Ekowati (2019) yang menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berkontribusi pada peningkatan komitmen, produktivitas, dan kesiapan untuk berubah. Dalam kerangka tersebut, *Islamic Spirituality* dapat dipahami sebagai landasan normatif yang memperkuat kohesi nilai dan keselarasan tujuan antara individu dan organisasi. Pada BRK Syariah, keselarasan ini menjadi semakin penting karena keberhasilan transformasi tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan teknis, tetapi juga oleh konsistensi perilaku kerja dengan prinsip-prinsip syariah yang menjadi identitas organisasi.

Dengan demikian, *Islamic Spirituality* memengaruhi *Employee Readiness* melalui mekanisme pembentukan makna kerja, penguatan kesiapan psikologis, serta internalisasi nilai-nilai etis yang selaras dengan tujuan perubahan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa *Islamic Spirituality* tidak hanya berperan sebagai karakteristik personal, tetapi sebagai fondasi normatif yang memperkuat *Employee Readiness* dalam menghadapi transformasi BRK Syariah. Oleh karena itu, penguatan nilai-nilai *Islamic Spirituality* dalam budaya kerja menjadi strategi

penting dalam membangun *Employee Readiness* yang berkelanjutan dan selaras dengan identitas perbankan syariah.

4.4.3 Pengaruh *Human Capital* terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan merupakan prasyarat penting bagi terbentuknya praktik pertukaran pengetahuan yang efektif di dalam organisasi. Dalam kerangka *Competency Theory* sebagai *grand theory*, hasil ini menegaskan bahwa kompetensi individu baik yang bersifat kognitif, teknis, maupun perilaku menentukan sejauh mana individu mampu berkontribusi dalam proses pembelajaran kolektif dan berbagi pengetahuan di lingkungan kerja (Eraut, 1998; Mulder, 2017).

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan pandangan Tjahjadi *et al.* (2024), Tsou dan Chen (2020), serta Wang *et al.* (2014), yang menegaskan bahwa individu dengan kapasitas kompetensi yang memadai cenderung lebih aktif dalam *Knowledge Sharing* karena memiliki basis pemahaman yang cukup untuk berkontribusi secara bermakna. Dalam perspektif *Competency Theory*, *Human Capital* tidak hanya dipahami sebagai akumulasi kemampuan individual, tetapi sebagai seperangkat kompetensi yang memungkinkan individu mengartikulasikan pengetahuan, mentransfer pengalaman, serta menyesuaikan informasi dengan kebutuhan kolektif organisasi. Oleh karena itu, *Knowledge Sharing* dapat dipandang sebagai manifestasi langsung dari kompetensi yang dimiliki individu dalam konteks kerja kolaboratif.

Literatur juga menunjukkan bahwa *Human Capital* mencerminkan *Employee Readiness* untuk terlibat dalam interaksi profesional yang bersifat kolaboratif. Ningsih *et al.* (2020) serta Md. M. Rahman dan Akhter (2021) menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi yang lebih tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri profesional yang lebih kuat, sehingga lebih terbuka dalam menyampaikan ide, pengalaman, dan informasi kepada rekan kerja. Dalam kerangka kompetensi, kepercayaan diri profesional tersebut merupakan bagian dari kompetensi perilaku yang mendukung keterbukaan, komunikasi efektif, dan kemauan untuk *Knowledge Sharing* berbagi pengetahuan. Dengan demikian, *Human Capital* berperan dalam membentuk kualitas *Knowledge Sharing* melalui penguatan kompetensi komunikasi dan kolaborasi.

Fenomena yang terjadi di BRK Syariah memperlihatkan relevansi hubungan tersebut dalam konteks organisasi yang sedang mengalami perubahan sistem dan prosedur kerja. Perubahan organisasi menuntut adanya penyesuaian pengetahuan dan pemahaman baru di berbagai unit kerja. Dalam situasi seperti ini, karyawan dengan *Human Capital* yang lebih tinggi cenderung menjadi rujukan informal bagi rekan kerja lainnya. Githaiga (2020); Kirrane *et al.* (2017), serta Neto *et al.* (2019) menyatakan bahwa individu dengan kompetensi yang kuat sering kali berperan sebagai pusat penyebaran informasi dan penghubung pengetahuan antarindividu. Dalam perspektif *Competency Theory*, peran tersebut mencerminkan fungsi kompetensi sebagai sarana distribusi pengetahuan yang memperkuat pembelajaran organisasi dan mendorong terjadinya *Knowledge Sharing* secara berkelanjutan.

Selain itu, Ahmad dan Karim (2019) serta Al-Husseini dan Elbeltagi (2015) menekankan bahwa perbedaan tingkat kompetensi antarindividu dapat memengaruhi kualitas dan intensitas *Knowledge Sharing*. Karyawan dengan kemampuan kognitif dan teknis yang lebih baik cenderung mampu menyederhanakan informasi yang kompleks, sehingga memudahkan proses pemahaman bersama. Dalam konteks organisasi dengan latar belakang sumber daya manusia yang beragam, kompetensi individu berfungsi sebagai mekanisme penyetaraan pemahaman (*shared understanding*) yang mengurangi kesenjangan informasi antarunit kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *Human Capital* tidak hanya memengaruhi kuantitas *Knowledge Sharing*, tetapi juga kualitas pengetahuan yang dibagikan.

Lebih lanjut, literatur menegaskan bahwa *Human Capital* berkorelasi dengan kualitas relasi kerja dan jaringan sosial di dalam organisasi. Individu yang memiliki keterampilan interpersonal dan komunikasi yang baik lebih mudah membangun hubungan profesional yang dilandasi rasa saling percaya Githaiga (2020, Kirrane *et al.* (2017), serta Neto *et al.* (2019). Dalam kerangka *Competency Theory*, keterampilan interpersonal tersebut merupakan bagian dari kompetensi sosial yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pertukaran pengetahuan. Kondisi ini menjadi semakin penting dalam organisasi yang sedang mengalami perubahan dan menuntut koordinasi lintas fungsi secara intensif.

Dengan demikian, hubungan positif antara *Human Capital* dan *Knowledge Sharing* menegaskan bahwa praktik berbagi pengetahuan dalam organisasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Pada BRK

Syariah, temuan ini menunjukkan bahwa penguatan *Human Capital* merupakan faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan secara berkelanjutan. *Human Capital* yang kuat tidak hanya meningkatkan kapasitas individual, tetapi juga memperkuat dinamika pembelajaran organisasi yang diperlukan untuk menjaga efektivitas kerja dan stabilitas kinerja di tengah perubahan organisasi.

4.4.4 Pengaruh *Human Capital* terhadap *Individual Innovation*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Individual Innovation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan kognitif karyawan berperan penting dalam mendorong kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru, memodifikasi cara kerja, serta mengimplementasikan solusi kreatif dalam konteks organisasi. Dalam kerangka *Competency Theory*, hasil ini menegaskan bahwa *Individual Innovation* merupakan manifestasi dari kompetensi yang dimiliki karyawan dalam merespons tuntutan kerja dan perubahan organisasi (Eraut, 1998; Mulder, 2017).

Dalam konteks BRK Syariah yang sedang menjalani transformasi struktural dan kultural dari sistem konvensional menuju perbankan berbasis syariah, tuntutan inovasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga adaptif dan kontekstual. Perubahan sistem operasional, penyesuaian produk, serta penerapan prinsip-prinsip syariah dalam layanan perbankan menuntut karyawan untuk tidak sekadar mengikuti prosedur baru, tetapi juga mampu mengembangkan pendekatan kerja yang lebih efektif. Dalam perspektif *Competency Theory*, *Human Capital* menyediakan

seperangkat kompetensi kognitif dan teknis yang memungkinkan individu memahami kompleksitas perubahan dan kemudian menerjemahkannya ke dalam perilaku inovatif di tingkat individu.

Lebih lanjut, *Competency Theory* menekankan bahwa *Individual Innovation* tidak terlepas dari konteks lingkungan kerja yang memungkinkan kompetensi tersebut diaktualisasikan. Investasi BRK Syariah dalam pelatihan syariah, pengembangan kompetensi teknis, serta peningkatan kompetensi teknologi informasi dan digital memperkuat kapasitas karyawan untuk bereksperimen dan mengeksplorasi pendekatan baru. Dalam kerangka kompetensi, dukungan organisasi ini berfungsi sebagai *enabling condition* yang memungkinkan kompetensi individu diwujudkan dalam perilaku inovatif. Karyawan yang merasa memiliki kompetensi yang memadai dan dukungan organisasi yang cukup cenderung lebih percaya diri untuk menyampaikan ide dan mencoba metode kerja baru.

Kolaborasi antarindividu juga menjadi aspek penting yang memperkuat hubungan antara *Human Capital* dan *Individual Innovation*. Dalam masa transisi BRK Syariah, berbagai tantangan operasional menuntut sinergi lintas unit kerja. *Human Capital* yang baik memungkinkan individu berpartisipasi secara aktif dalam diskusi, berbagi perspektif, dan merumuskan solusi kreatif secara kolektif. Dalam perspektif *Competency Theory*, kemampuan berkolaborasi tersebut merupakan bagian dari kompetensi sosial dan interpersonal yang mendukung proses inovasi. Interaksi antarpegawai dengan latar belakang kompetensi yang berbeda

menciptakan ruang pertukaran gagasan yang memperkaya proses inovatif dan menghasilkan solusi yang lebih komprehensif.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa *Human Capital* memiliki posisi strategis dalam mendorong *Individual Innovation* pada BRK Syariah. Dalam kerangka *Competency Theory*, *Human Capital* dipahami sebagai fondasi kompetensi kognitif, teknis, dan perilaku yang memungkinkan individu merespons perubahan secara kreatif dan adaptif. Transformasi organisasi tidak dapat mengandalkan perubahan struktural semata, tetapi membutuhkan individu-individu yang mampu mengaktualisasikan kompetensinya melalui inovasi berkelanjutan.

Oleh karena itu, investasi pada *Human Capital* tidak hanya memperkuat kapasitas kompetensi karyawan, tetapi juga membangun kultur kerja yang menghargai kreativitas, pembelajaran, dan penyempurnaan proses secara berkesinambungan. Dalam konteks transformasi menuju perbankan syariah, *Human Capital* menjadi landasan utama yang memastikan bahwa inovasi dapat tumbuh dari tingkat individu sebagai prasyarat penting bagi daya saing dan keberlanjutan jangka panjang.

4.4.5 Pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik *Knowledge Sharing*. Temuan ini mengindikasikan bahwa internalisasi nilai-nilai spiritual Islam dalam diri karyawan berperan penting dalam membentuk kecenderungan untuk terlibat aktif dalam proses *Knowledge Sharing* di lingkungan kerja. Dalam kerangka *Competency Theory*, spiritualitas

dapat dipahami sebagai bagian dari kompetensi perilaku dan nilai (*behavioral and value-based competencies*) yang memengaruhi cara individu berinteraksi, berkontribusi, serta menjalankan peran profesionalnya dalam organisasi (Eraut, 1998; Mulder, 2017). Dengan demikian, *Knowledge Sharing* tidak hanya ditentukan oleh kapasitas kognitif atau teknis, tetapi juga oleh kualitas kompetensi normatif yang mengarahkan orientasi sosial dan etika kerja individu. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kader (2021), Murtaza *et al.* (2016), serta Sapta *et al.* (2021) yang menegaskan bahwa *Islamic Spirituality* berfungsi sebagai pendorong intrinsik yang memperkuat kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman. Dalam perspektif kompetensi, dorongan intrinsik tersebut membentuk standar perilaku kerja yang menekankan tanggung jawab sosial, keterbukaan, dan komitmen terhadap pembelajaran kolektif. Oleh karena itu, aktivitas *Knowledge Sharing* tidak hanya dimaknai sebagai kewajiban profesional, tetapi juga sebagai ekspresi dari kompetensi nilai yang terinternalisasi dalam diri karyawan.

Dalam konteks BRK Syariah, hubungan ini menjadi semakin relevan mengingat organisasi sedang berada dalam fase transformasi yang menuntut penyesuaian pengetahuan dan pemahaman kerja secara luas di berbagai unit. Karyawan dengan tingkat *Islamic Spirituality* yang tinggi cenderung memaknai *Knowledge Sharing* sebagai bentuk kontribusi terhadap kepentingan bersama dan kelancaran proses kerja organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Usmani (2024) yang menyatakan bahwa nilai keikhlasan, saling menghormati, dan kepedulian terhadap sesama menciptakan iklim psikologis yang kondusif bagi berkembangnya *Knowledge Sharing*. Dalam perspektif *Competency Theory*, kondisi tersebut

mencerminkan keberadaan kompetensi sosial dan etis yang memperkuat efektivitas interaksi profesional.

Lebih lanjut, Asutay *et al.* (2022) menunjukkan bahwa individu dengan internalisasi spiritual yang kuat lebih aktif dalam berbagi pengetahuan karena mereka mengaitkan aktivitas tersebut dengan tanggung jawab etis dan sosial. Fenomena ini tercermin ketika karyawan secara sukarela membantu rekan kerja dalam memahami prosedur kerja baru, mekanisme operasional, serta standar layanan organisasi. Perilaku tersebut memperkuat kepercayaan interpersonal dan mengurangi hambatan psikologis dalam proses pertukaran pengetahuan, yang dalam kerangka kompetensi dapat dipahami sebagai aktualisasi kompetensi interpersonal dan kolaboratif.

Islamic Spirituality juga menekankan pentingnya kerja sama dan kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian Adawiyah dan Pramuka (2017), Kader (2021), serta Sapta *et al.* (2021) menegaskan bahwa nilai-nilai spiritual mendorong perilaku kolaboratif yang pada akhirnya meningkatkan intensitas *Knowledge Sharing*. Dalam lingkungan kerja, kesamaan nilai memperkuat rasa kebersamaan antarpegawai, sehingga mendorong keterlibatan aktif dalam diskusi, pertukaran pengalaman, dan pembelajaran bersama. Temuan ini sejalan dengan Hassi *et al.* (2021) dan Sapta *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja memperkuat praktik *Knowledge Sharing* melalui peningkatan integrasi sosial dan orientasi kolektif, yang dalam kerangka *Competency Theory* merupakan bagian dari kompetensi sosial organisasi.

Dengan demikian, *Islamic Spirituality* tidak hanya berperan sebagai karakteristik personal, tetapi juga sebagai dimensi kompetensi normatif yang membentuk perilaku kerja kolaboratif dan mendukung pembelajaran organisasi. Dalam konteks BRK Syariah, penguatan nilai-nilai *Islamic Spirituality* berkontribusi dalam membangun budaya *Knowledge Sharing* yang lebih terbuka, saling percaya, dan berorientasi pada kepentingan bersama, sehingga memperkuat kapasitas organisasi dalam menjaga efektivitas kerja dan stabilitas kinerja selama proses transformasi berlangsung.

4.4.6 Pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Individual Innovation*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *Individual Innovation*. Temuan ini menunjukkan bahwa tingginya tingkat spiritualitas karyawan, yang tercermin melalui ketakwaan, keikhlasan, kejujuran, dan kesadaran terhadap nilai-nilai ilahiyah, belum secara langsung mendorong munculnya perilaku inovatif pada tingkat individu. Hasil ini mengindikasikan bahwa *Islamic Spirituality* lebih berperan dalam membentuk orientasi moral, integritas pribadi, dan sikap etis dalam bekerja, namun tidak serta-merta memunculkan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, menerapkan pendekatan kreatif, atau mengambil risiko yang diperlukan dalam proses inovasi.

Dalam perspektif *Competency theory*, khususnya sebagaimana dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), kompetensi dipahami sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik personal yang memengaruhi kinerja unggul. *Islamic Spirituality* dapat diposisikan sebagai bagian dari karakteristik personal yang bersifat mendasar dan normatif, karena ia

membentuk nilai, etika, serta orientasi perilaku individu. Namun, perilaku inovatif menuntut kompetensi yang lebih spesifik, seperti kemampuan berpikir kreatif, pemecahan masalah, dan keberanian mengambil risiko, yang tidak secara langsung tumbuh hanya melalui internalisasi nilai-nilai spiritual. Dengan demikian, meskipun *Islamic Spirituality* mampu memperkuat kualitas moral dan kedisiplinan kerja, kontribusinya terhadap *Individual Innovation* menjadi terbatas apabila tidak disertai dengan penguasaan pengetahuan teknis dan keterampilan kognitif yang relevan.

Fenomena ini dapat dipahami lebih lanjut dalam konteks BRK Syariah yang sedang menjalani proses transformasi organisasi. Perubahan menuju sistem perbankan syariah menuntut inovasi pada produk, layanan, dan prosedur kerja. Namun, inovasi tersebut umumnya memerlukan dukungan berupa pelatihan teknis, pembelajaran organisasi, serta ruang eksperimentasi yang memungkinkan karyawan mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide baru. Dalam kondisi di mana lingkungan kerja masih berorientasi pada kepatuhan dan stabilitas operasional, nilai-nilai spiritual cenderung mendorong kehati-hatian dan kepatuhan terhadap aturan, sehingga belum sepenuhnya terkonversi menjadi dorongan untuk berinovasi secara individual.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa spiritualitas di tempat kerja lebih berfungsi sebagai penguat perilaku etis, komitmen, dan tanggung jawab, dibandingkan sebagai pemicu langsung kreativitas dan inovasi. *Islamic Spirituality* membentuk fondasi moral yang penting bagi keberlangsungan organisasi, tetapi perannya dalam mendorong *Individual Innovation* sangat bergantung pada

kehadiran faktor lain, seperti *Human Capital* yang memadai, budaya organisasi yang mendukung kreativitas, serta mekanisme pembelajaran dan *Knowledge Sharing* yang efektif.

Dengan demikian, tidak signifikannya pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Individual Innovation* menunjukkan bahwa spiritualitas Islam berperan sebagai faktor pendukung yang bersifat tidak langsung. Dalam konteks BRK Syariah, *Islamic Spirituality* lebih tepat dipahami sebagai landasan nilai yang memperkuat integritas dan stabilitas perilaku kerja, sementara pengembangan inovasi individu memerlukan sinergi dengan kompetensi teknis, keterampilan kognitif, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi dalam transformasi perbankan syariah tidak dapat hanya bertumpu pada kekuatan nilai spiritual, tetapi harus diimbangi dengan penguatan kapasitas kompetensi dan sistem organisasi yang mendorong kreativitas secara berkelanjutan.

4.4.7 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Readiness*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin intensif praktik berbagi pengetahuan yang berlangsung di dalam organisasi, semakin tinggi tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis, serta mengimplementasikan pengetahuan baru dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Dalam kerangka *Competency Theory*, *Knowledge Sharing* dapat dipahami sebagai mekanisme organisasi yang memungkinkan kompetensi individual baik kognitif,

teknis, maupun perilaku ditransformasikan menjadi kapasitas kolektif yang mendukung kesiapan kerja (Eraut, 1998; Mulder, 2017).

Hasil ini sejalan dengan temuan Kumar dan Che Rose (2012) serta Mansour *et al.* (2022) yang menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan mekanisme penting dalam membangun *Employee Readiness* melalui peningkatan pemahaman kerja, kepercayaan diri profesional, dan kapasitas adaptif karyawan. Dalam perspektif kompetensi, proses berbagi pengetahuan memungkinkan individu tidak hanya mengembangkan pengetahuan eksplisit, tetapi juga memperkaya kompetensi kontekstual yang dibutuhkan untuk menafsirkan perubahan dan meresponsnya secara tepat.

Dalam konteks BRK Syariah, pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Readiness* menjadi sangat relevan mengingat proses transformasi organisasi menuntut pemahaman kolektif terhadap sistem, prosedur, dan pola kerja yang baru. Melalui praktik *Knowledge Sharing*, karyawan memperoleh akses terhadap pengalaman dan informasi rekan kerja, sehingga membantu mereka memahami peran dan tanggung jawab secara lebih komprehensif. Bartel (2000), Hassi *et al.* (2021), serta Islam *et al.* (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten mendorong pertukaran pengetahuan cenderung memiliki karyawan yang lebih siap, lebih percaya diri, dan lebih mampu menghadapi tantangan perubahan. Dalam kerangka *Competency Theory*, kondisi tersebut mencerminkan proses akumulasi kompetensi kolektif yang memperkuat kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan.

Knowledge Sharing juga berperan penting dalam pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui proses pembelajaran sosial. Interaksi yang intensif antar karyawan memungkinkan individu mempelajari praktik terbaik, memahami kesalahan operasional, serta mengadaptasi strategi kerja yang lebih efektif. Proses ini memperkuat kompetensi adaptif yang menjadi inti dari *Employee Readiness*. Temuan ini selaras dengan Choi (2011), Kumar dan Che Rose (2012), serta Mansour *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dalam *Knowledge Sharing* meningkatkan *Employee Readiness* karena mereka merasa lebih terinformasi, lebih terlatih, dan lebih mampu mengantisipasi perubahan organisasi.

Fenomena tersebut juga tercermin di BRK Syariah, di mana praktik *Knowledge Sharing* menjadi sarana utama dalam mempercepat penyebaran pemahaman mengenai prosedur kerja baru, mekanisme operasional, serta standar layanan organisasi. Karyawan yang terlibat aktif dalam diskusi lintas unit, pelatihan internal, dan pertukaran pengalaman menunjukkan tingkat kesiapan yang lebih tinggi dalam menjalankan peran mereka selama masa transisi. Hal ini memperkuat argumen Rahi *et al.* (2021), Roemer *et al.* (2021), dan Vakola (2013) yang menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* meningkatkan *Employee Readiness* melalui penguatan kesiapan kognitif dan psikologis individu dalam menghadapi perubahan.

Dengan demikian, *Knowledge Sharing* tidak hanya berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam pembentukan dan penyebaran kompetensi organisasi. Dalam konteks BRK Syariah, penguatan

praktik *Knowledge Sharing* berkontribusi secara nyata dalam menciptakan *Employee Readiness* yang lebih menyeluruh, baik dari aspek pemahaman kerja, keterampilan adaptif, maupun sikap terhadap perubahan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada kelancaran aliran pengetahuan dan keterlibatan aktif karyawan dalam proses pembelajaran bersama, karena melalui proses tersebut kompetensi individual dapat dikonsolidasikan menjadi kesiapan kolektif yang menopang keberlanjutan kinerja organisasi

4.4.8 Pengaruh *Individual Innovation* terhadap *Employee Readiness*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Individual Innovation* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan individu dalam menghasilkan gagasan baru, mengeksplorasi pendekatan kerja yang berbeda, serta mengimplementasikan solusi kreatif berkontribusi secara langsung terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Dalam kerangka *Competency Theory*, perilaku inovatif dapat dipahami sebagai bentuk aktualisasi kompetensi kognitif, teknis, dan perilaku yang memungkinkan individu merespons tuntutan kerja secara adaptif dan konstruktif (Eraut, 1998; Mulder, 2017). Dengan demikian, *Employee Readiness* tidak hanya dibentuk oleh pemahaman terhadap perubahan, tetapi juga oleh kapasitas individu untuk menerjemahkan perubahan tersebut ke dalam tindakan yang bernilai tambah.

Temuan ini sejalan dengan Lin (2007), Mansour *et al.* (2022), serta Singh *et al.* (2021) yang menegaskan bahwa perilaku inovatif pada tingkat individu memperkuat kapasitas adaptif dan kesiapan psikologis karyawan dalam merespons

tuntutan lingkungan kerja yang dinamis. Dalam perspektif kompetensi, individu yang memiliki kemampuan inovatif cenderung memiliki keterampilan analitis, fleksibilitas berpikir, serta keberanian bereksperimen, yang merupakan elemen penting dari kompetensi adaptif dalam situasi perubahan organisasi.

Dalam konteks BRK Syariah, peran *Individual Innovation* menjadi semakin penting seiring dengan proses transformasi dari perbankan konvensional menuju sistem perbankan syariah. Perubahan tersebut menuntut karyawan untuk tidak hanya memahami prosedur dan regulasi baru, tetapi juga mampu menyesuaikan cara kerja, mengembangkan solusi alternatif, serta beradaptasi dengan dinamika operasional yang terus berkembang. Karyawan yang terlibat aktif dalam inovasi cenderung lebih proaktif dalam mencari pengetahuan dan keterampilan baru, memahami perkembangan teknologi dan praktik perbankan, serta mengintegrasikan pembelajaran tersebut ke dalam pekerjaan sehari-hari. Temuan ini konsisten dengan penelitian Rahi *et al.* (2021), Rismansyah *et al.* (2024), dan Tjahjadi *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa keterlibatan dalam proses inovasi memperkuat *Employee Readiness* melalui proses pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kompetensi adaptif.

Individual Innovation juga berkontribusi pada pembentukan sikap positif terhadap perubahan. Dalam kerangka *Competency Theory*, sikap tersebut merupakan bagian dari kompetensi perilaku yang memengaruhi kesiapan individu untuk menerima tantangan baru. Ketika karyawan merasa memiliki ruang untuk berkontribusi melalui ide-ide baru, mereka cenderung memandang perubahan sebagai peluang, bukan sebagai ancaman. Tsou dan Chen (2020) menemukan

bahwa individu yang aktif berinovasi menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dan kesiapan yang lebih kuat dalam menghadapi situasi baru, karena mereka merasa memiliki kontrol atas pekerjaan serta mampu memberikan kontribusi yang bermakna bagi organisasi.

Selain itu, perilaku inovatif sering kali berkembang melalui interaksi dan kolaborasi dengan rekan kerja. Dalam lingkungan kerja yang kolaboratif, individu dapat saling bertukar ide, menguji solusi, dan menyempurnakan pendekatan kerja secara kolektif. Fenomena ini tampak di BRK Syariah, di mana kolaborasi lintas unit kerja menjadi penting dalam menyelesaikan tantangan operasional selama masa transisi. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi tidak hanya memperkuat hubungan antarpegawai, tetapi juga meningkatkan kesiapan mereka untuk bekerja secara tim dan menghadapi tantangan bersama.

Dengan demikian, *Individual Innovation* tidak hanya berfungsi sebagai sumber peningkatan kemampuan teknis dan keterampilan karyawan, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan kompetensi adaptif, sikap positif, dan kesiapan psikologis dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks BRK Syariah, penguatan perilaku inovatif pada tingkat individu berkontribusi secara nyata dalam membangun tenaga kerja yang lebih siap, fleksibel, dan responsif terhadap dinamika transformasi organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk mengaktualisasikan kompetensinya melalui inovasi berkelanjutan, sehingga *Employee Readiness* dapat terbangun secara komprehensif dan berkesinambungan.

4.4.9 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Individual Innovation*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Individual Innovation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin intensif proses berbagi pengetahuan yang berlangsung dalam organisasi, semakin besar pula kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru, mengembangkan solusi kreatif, serta melakukan pembaruan dalam praktik kerja. Dalam kerangka *Competency Theory*, *Knowledge Sharing* dapat dipahami sebagai mekanisme organisasi yang memungkinkan akumulasi, penyebaran, dan pengayaan kompetensi kognitif serta teknis individu, yang selanjutnya teraktualisasi dalam perilaku inovatif (Eraut, 1998; Mulder, 2017). Dengan demikian, *Individual Innovation* tidak muncul secara terpisah dari proses sosial pembelajaran, melainkan berkembang melalui interaksi kompetensi antarindividu dalam lingkungan kerja.

Temuan ini sejalan dengan Hoarau dan Kline (2014), Kang dan Lee (2017), serta Kartiraharjo dan Isfianadewi (2021) yang menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan mekanisme penting dalam mendorong inovasi pada tingkat individu melalui perluasan wawasan, pertukaran pengalaman, dan pengayaan perspektif. Dalam perspektif kompetensi, proses tersebut memperluas *knowledge base* individu sekaligus meningkatkan kapasitas analitis dan kemampuan pemecahan masalah, yang merupakan komponen penting dari kompetensi inovatif

Dalam konteks BRK Syariah, peran *Knowledge Sharing* terhadap *Individual Innovation* menjadi sangat strategis seiring dengan proses transformasi organisasi yang menuntut penyesuaian produk, layanan, dan prosedur kerja. Ketika karyawan terlibat aktif dalam *Knowledge Sharing*, mereka memperoleh akses

terhadap beragam perspektif, pengalaman, dan praktik kerja yang dimiliki rekan kerja dari unit lain. Kondisi ini memungkinkan individu melihat permasalahan dari sudut pandang yang lebih luas dan mengembangkan solusi yang lebih kreatif. Hal ini sejalan dengan temuan Balle *et al.* (2020) dan Chang *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa pertukaran ide dan pengalaman meningkatkan kemampuan individu dalam menghasilkan inovasi, karena ide-ide baru sering kali muncul dari interaksi dan diskusi kolektif, bukan dari kerja individual yang terisolasi. Dalam kerangka *Competency theory*, interaksi tersebut berfungsi sebagai sarana pembentukan kompetensi kontekstual yang memperkuat kapasitas *Individual Innovation*.

Knowledge Sharing juga berkontribusi pada pengembangan keterampilan dan kompetensi yang menopang *Individual Innovation*. Proses ini tidak hanya bersifat transfer informasi, tetapi menciptakan pembelajaran dua arah yang memungkinkan individu menyerap praktik terbaik, teknik baru, serta pendekatan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Swanson *et al.* (2020) menemukan bahwa individu yang aktif terlibat dalam *Knowledge Sharing* memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi karena mereka terus memperbarui dan memperluas basis pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Fenomena ini relevan di BRK Syariah, di mana *Individual Innovation* sering muncul dari proses pembelajaran bersama terkait mekanisme operasional, layanan digital, dan penyempurnaan prosedur kerja. Dalam perspektif kompetensi, proses tersebut memperkaya kompetensi fungsional yang diperlukan untuk merespons tuntutan kerja yang berubah.

Selain itu, budaya organisasi yang mendukung *Knowledge Sharing* menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif bagi individu untuk bereksperimen dan mengemukakan ide-ide baru. Azeem *et al.* (2021) serta Chang *et al.* (2021) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif mendorong individu untuk mengambil risiko secara terukur dan mencoba pendekatan baru tanpa rasa takut akan kegagalan. Dalam kerangka *Competency theory*, kondisi ini memungkinkan aktualisasi kompetensi inovatif secara optimal, karena individu memperoleh dukungan sosial dan struktural untuk menerapkan pengetahuan serta keterampilannya dalam bentuk tindakan kreatif.

Dengan demikian, hubungan positif antara *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan tidak hanya meningkatkan kapasitas kognitif dan keterampilan individu, tetapi juga membentuk ekosistem kompetensi yang mendukung kreativitas dan pembaruan berkelanjutan. Sejalan dengan Yildiz dan Aykanat (2021) serta Zulkifli *et al.* (2023), temuan ini menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* berfungsi sebagai katalisator penting bagi munculnya *Individual Innovation*.

Dalam konteks BRK Syariah, penguatan praktik *Knowledge Sharing* berkontribusi secara nyata dalam menciptakan individu-individu yang inovatif, adaptif, dan mampu mengaktualisasikan kompetensinya dalam menghasilkan solusi kreatif yang menopang keberhasilan transformasi organisasi secara berkelanjutan.

4.4.10 *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* terbukti memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas *Human Capital* yang dimiliki karyawan, yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, belum sepenuhnya mampu meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan apabila tidak disertai dengan mekanisme pertukaran pengetahuan yang efektif. Dalam kerangka *Competency theory*, *Human Capital* merepresentasikan potensi kompetensi individual, sedangkan *Knowledge Sharing* berfungsi sebagai proses sosial organisasional yang mentransformasikan potensi tersebut menjadi kompetensi aktual yang dapat digunakan secara kolektif untuk merespons tuntutan perubahan (Eraut, 1998; Mulder, 2017).

Hasil ini sejalan dengan Kirrane *et al.* (2017), Lin (2007), serta Mansour *et al.* (2022) yang menegaskan bahwa *Human Capital* merupakan aset strategis organisasi, namun kontribusinya terhadap kesiapan perubahan sangat bergantung pada bagaimana pengetahuan dan keterampilan tersebut dipertukarkan, dipahami bersama, dan diintegrasikan ke dalam praktik kerja. Dalam perspektif kompetensi, pengetahuan dan keterampilan individual baru memiliki nilai fungsional ketika dikontekstualisasikan melalui interaksi sosial dan pembelajaran bersama

Dalam konteks BRK Syariah, peran mediasi *Knowledge Sharing* menjadi semakin relevan mengingat proses transformasi organisasi menuntut penyelarasan kompetensi individu dengan sistem, prosedur, dan pola kerja yang baru. *Human*

Capital yang kuat memberikan kapasitas adaptif awal bagi karyawan, namun kapasitas tersebut baru dapat teraktualisasi ketika karyawan terlibat aktif dalam praktik *Knowledge Sharing*. Melalui pertukaran pengetahuan, karyawan tidak hanya memahami tugas dan tanggung jawab secara lebih komprehensif, tetapi juga memperoleh pemahaman kontekstual yang diperlukan untuk menyesuaikan perilaku kerja dengan kebijakan dan mekanisme operasional yang berubah.

Knowledge Sharing dalam hal ini berfungsi sebagai mekanisme penghubung yang mentransformasikan kompetensi individual menjadi kesiapan kolektif. Foote dan Halawi (2018), Rahi *et al.* (2021), serta Rahman dan Akhter (2021) menegaskan bahwa praktik *Knowledge Sharing* memungkinkan individu mengembangkan keterampilan baru, memperluas wawasan kerja, serta membangun jaringan profesional yang menopang kolaborasi. Fenomena ini tercermin di BRK Syariah ketika karyawan dengan latar belakang kompetensi yang beragam saling bertukar pengalaman mengenai prosedur kerja, sistem layanan, dan penyesuaian operasional selama masa transisi. Proses ini memperkaya basis kompetensi organisasi dan memperkuat *Employee Readiness* dalam menghadapi dinamika perubahan.

Selain itu, keterlibatan aktif dalam *Knowledge Sharing* juga memperkuat kesiapan psikologis karyawan. Dalam kerangka *Competency theory*, kesiapan psikologis merupakan bagian dari kompetensi perilaku yang memengaruhi cara individu merespons situasi baru. Karyawan yang memiliki akses terhadap informasi, dukungan rekan kerja, serta kesempatan belajar bersama cenderung menunjukkan tingkat kepercayaan diri dan kontrol diri yang lebih tinggi dalam menghadapi

tantangan. Mereka tidak hanya mengandalkan kompetensi personal, tetapi juga merasa menjadi bagian dari sistem pembelajaran organisasi yang saling mendukung, sehingga lebih siap menyesuaikan diri dan berkontribusi secara efektif.

Dengan demikian, *Knowledge Sharing* memiliki peran strategis sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara *Human Capital* dan *Employee Readiness*. Dalam konteks BRK Syariah, pengembangan *Human Capital* perlu diiringi dengan penciptaan budaya *Knowledge Sharing* yang kuat agar potensi kompetensi individual dapat dikonversi menjadi kesiapan kolektif yang berfungsi secara operasional. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia semata, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu memfasilitasi proses pembelajaran sosial dan aliran pengetahuan yang berkelanjutan, sehingga *Employee Readiness* dapat terbangun secara optimal dan berkesinambungan.

4.4.11 *Individual Innovation* memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Individual Innovation* terbukti memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Human Capital* yang kuat, yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan, belum secara otomatis meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan apabila tidak diaktualisasikan melalui perilaku inovatif pada tingkat individu. Dalam kerangka *Competency Theory*, *Human Capital* merepresentasikan potensi kompetensi individual, sedangkan *Individual Innovation* merupakan bentuk aktualisasi kompetensi

tersebut dalam perilaku kerja yang adaptif dan produktif (Eraut, 1998; Mulder, 2017).

Hasil ini sejalan dengan Tjahjadi *et al.* (2024), Wijnberg (2004), serta Zafar (2024) yang menegaskan bahwa *Human Capital* menyediakan kapasitas dasar bagi individu, namun dampaknya terhadap kesiapan perubahan sangat bergantung pada kemampuan individu untuk mengolah dan menerapkan kapasitas tersebut dalam bentuk inovasi. Dalam perspektif kompetensi, pengetahuan dan keterampilan baru memiliki nilai fungsional ketika diterjemahkan menjadi tindakan nyata yang memperbaiki proses kerja, memecahkan masalah, dan merespons tuntutan lingkungan yang berubah.

Dalam konteks BRK Syariah, peran mediasi *Individual Innovation* menjadi semakin penting mengingat transformasi organisasi menuntut penyesuaian berkelanjutan terhadap sistem, prosedur, dan layanan. Karyawan dengan *Human Capital* yang tinggi umumnya memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap arah perubahan organisasi, namun tingkat kesiapan mereka meningkat secara signifikan ketika mereka terlibat aktif dalam proses inovasi. Melalui *Individual Innovation*, karyawan terdorong untuk berpikir kreatif, mengembangkan solusi alternatif, serta menyesuaikan praktik kerja dengan tuntutan baru. Dalam kerangka *Competency Theory*, proses ini mencerminkan transisi dari kompetensi potensial menuju kompetensi aktual yang dapat digunakan secara operasional untuk menghadapi perubahan.

Individual Innovation juga berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran yang memperkaya kompetensi karyawan. Kör *et al.* (2021), Nham *et al.* (2020),

serta Wijnberg (2004) menjelaskan bahwa proses inovasi mendorong individu mengembangkan keterampilan baru, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, serta membangun kepercayaan diri dalam menghadapi situasi yang tidak pasti. Fenomena ini relevan di BRK Syariah, di mana karyawan yang aktif berinovasi menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi karena terbiasa dengan proses eksplorasi, eksperimen, dan penyesuaian berkelanjutan. Melalui inovasi, *Human Capital* yang dimiliki individu tidak lagi sekadar tersimpan sebagai potensi, tetapi terkonversi menjadi kapasitas adaptif yang nyata.

Lebih lanjut, *Individual Innovation* memperkuat kesiapan psikologis karyawan dalam menghadapi perubahan. Dalam kerangka *Competency Theory*, kesiapan psikologis merupakan bagian dari kompetensi perilaku yang memengaruhi cara individu merespons ketidakpastian dan tekanan kerja. Karyawan yang mampu menciptakan dan menerapkan ide-ide baru cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi dan sikap yang lebih positif terhadap tantangan organisasi. Mereka tidak hanya memahami perubahan secara kognitif, tetapi juga merasa mampu berkontribusi secara aktif dalam proses transformasi.

Dengan demikian, *Individual Innovation* berperan sebagai jembatan yang menghubungkan *Human Capital* dengan *Employee Readiness* melalui penguatan kompetensi kognitif, afektif, dan perilaku individu. Dalam konteks BRK Syariah, pengembangan *Human Capital* perlu diiringi dengan penciptaan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, eksperimen, dan penerapan ide-ide baru agar potensi kompetensi individu dapat teraktualisasi secara optimal.

Temuan ini menegaskan bahwa *Employee Readiness* dalam menghadapi transformasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia semata, tetapi juga oleh kemampuan individu untuk mengolah dan mengekspresikan kompetensinya melalui inovasi yang berkelanjutan

4.4.12 *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* terbukti memediasi pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai *Islamic Spirituality* yang terinternalisasi dalam diri karyawan belum secara langsung membentuk kesiapan menghadapi perubahan apabila tidak difasilitasi melalui mekanisme *Knowledge Sharing* yang efektif. Dalam kerangka *Competency Theory*, *Islamic Spirituality* merepresentasikan dimensi kompetensi normatif dan perilaku dasar (*value-based and behavioral competencies*), sedangkan *Knowledge Sharing* berfungsi sebagai proses organisasional yang mengaktualisasikan kompetensi tersebut ke dalam praktik kerja kolektif yang mendukung kesiapan perubahan (Eraut, 1998; Mulder, 2017).

Hasil ini sejalan dengan Ahmad dan Karim (2019), Hassi *et al.* (2021), serta Sapta *et al.* (2021) yang menegaskan bahwa *Islamic Spirituality* berkontribusi terhadap peningkatan *Employee Readiness* melalui penguatan perilaku kolaboratif dan partisipatif dalam *Knowledge Sharing*. Dalam perspektif kompetensi, nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan, amanah, dan kepedulian sosial membentuk orientasi perilaku yang mendorong individu untuk berbagi pengetahuan, mendukung rekan

kerja, serta terlibat aktif dalam proses pembelajaran bersama, yang selanjutnya memperkuat kesiapan organisasi menghadapi perubahan.

Dalam konteks BRK Syariah, peran mediasi *Knowledge Sharing* menjadi semakin relevan karena transformasi organisasi menuntut pertukaran pengetahuan yang intensif terkait sistem kerja, prosedur operasional, serta standar layanan yang baru. *Islamic Spirituality* yang mencerminkan keikhlasan, saling menghormati, dan kepedulian terhadap sesama mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja secara sukarela. Nilai-nilai tersebut menciptakan iklim psikologis yang aman dan dilandasi rasa saling percaya, sehingga karyawan merasa nyaman untuk terlibat aktif dalam praktik *Knowledge Sharing*. Dalam kerangka *Competency Theory*, kondisi ini menunjukkan bagaimana kompetensi normatif individu dikonversi menjadi kompetensi sosial yang berfungsi secara operasional dalam lingkungan kerja.

Knowledge Sharing dalam lingkungan kerja yang berlandaskan nilai-nilai spiritual membentuk ruang pembelajaran kolektif yang memperkuat *Employee Readiness*. Kartiraharjo dan Isfianadewi (2021) serta Nham *et al.* (2020) menjelaskan bahwa praktik *Knowledge Sharing* menciptakan lingkungan kolaboratif yang memungkinkan individu saling belajar, memperkaya pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Fenomena ini terlihat di BRK Syariah ketika karyawan secara aktif bertukar informasi mengenai prosedur kerja, penyesuaian operasional, dan mekanisme pelayanan, sehingga mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan kesiapan menghadapi tuntutan baru.

Melalui *Knowledge Sharing*, nilai-nilai *Islamic Spirituality* tidak berhenti pada tataran personal, tetapi tertransformasi menjadi perilaku kolektif yang memperkuat kesiapan kerja. Dalam perspektif kompetensi, proses ini mencerminkan peralihan dari kompetensi normatif individual menuju kompetensi organisasional yang terwujud dalam pola kerja kolaboratif dan pembelajaran berkelanjutan. Karyawan yang terlibat aktif dalam *Knowledge Sharing* cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap perubahan organisasi, merasa lebih terlatih, serta menunjukkan kesiapan psikologis yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan baru.

Dengan demikian, *Knowledge Sharing* berfungsi sebagai jembatan yang mentransformasikan dorongan moral dan spiritual menjadi kesiapan kerja yang nyata dan terukur. Dalam konteks BRK Syariah, integrasi nilai-nilai *Islamic Spirituality* dengan praktik *Knowledge Sharing* berkontribusi secara signifikan dalam membangun *Employee Readiness* yang lebih komprehensif, baik dari aspek kognitif, perilaku, maupun psikologis. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh internalisasi nilai spiritual semata, tetapi juga oleh kemampuan organisasi memfasilitasi proses pembelajaran sosial dan aliran pengetahuan yang berkelanjutan, sehingga kompetensi individual dapat dikonsolidasikan menjadi kesiapan kolektif yang menopang perubahan organisasi secara optimal dan berkesinambungan.

4.4.13 *Individual Innovation* memediasi pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Individual Innovation* terbukti tidak memediasi pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai *Islamic Spirituality* yang terinternalisasi dalam diri karyawan belum mampu mendorong kesiapan menghadapi perubahan melalui jalur perilaku *Individual Innovation*. Dengan kata lain, meskipun *Islamic Spirituality* memiliki peran penting dalam membentuk orientasi moral, sikap etis, dan komitmen kerja, pengaruh tersebut tidak secara otomatis terkonversi menjadi perilaku inovatif yang berdampak pada peningkatan *Employee Readiness* dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi.

Dalam kerangka *Competency Theory*, *Islamic Spirituality* dapat diposisikan sebagai bagian dari kompetensi normatif dan perilaku dasar (*value-based and behavioral competencies*) yang membentuk integritas personal, stabilitas emosi, serta orientasi etis individu dalam bekerja (Eraut, 1998; Mulder, 2017). Kompetensi jenis ini berfungsi sebagai fondasi karakter kerja yang menjaga konsistensi perilaku dan kepatuhan terhadap nilai serta aturan organisasi. Namun, *Individual Innovation* menuntut bentuk kompetensi yang berbeda, yaitu kompetensi kognitif dan fungsional seperti kreativitas, pemecahan masalah kompleks, keberanian mengambil risiko terukur, serta kemampuan bereksperimen dengan pendekatan baru. Ketidaksignifikanan jalur mediasi ini menunjukkan bahwa kompetensi normatif yang dibentuk oleh spiritualitas belum secara langsung berkembang

menjadi kompetensi inovatif yang dibutuhkan untuk memengaruhi kesiapan perubahan.

Pandangan ini sejalan dengan Ahmad dan Karim (2019) serta Sabowo dan Muafi (2019) yang menegaskan bahwa *Individual Innovation* tidak semata-mata dipicu oleh nilai personal atau orientasi moral, tetapi memerlukan dukungan kompetensi spesifik dan kondisi kerja yang memungkinkan aktualisasi kreativitas dan eksplorasi. Dalam perspektif kompetensi, spiritualitas memperkuat “bagaimana individu bersikap”, sedangkan inovasi menentukan “bagaimana individu bertindak secara kreatif dalam konteks tugas”.

Fenomena tersebut dapat dipahami lebih lanjut dalam konteks BRK Syariah yang berada pada fase awal transformasi organisasi. Pada tahap ini, fokus utama organisasi adalah memastikan stabilitas operasional, kepatuhan terhadap regulasi, dan konsistensi prosedur kerja. Orientasi ini secara tidak langsung membentuk iklim kerja yang menekankan kehati-hatian, akurasi, dan pengendalian risiko. Dalam kerangka *Competency Theory*, lingkungan seperti ini lebih mendukung penguatan kompetensi normatif dan kepatuhan prosedural dibandingkan pengembangan kompetensi inovatif yang memerlukan ruang eksperimen dan toleransi terhadap kesalahan.

Selain itu, karakteristik karyawan BRK Syariah yang didominasi oleh kelompok usia produktif menengah dengan masa kerja relatif panjang turut memengaruhi pola aktualisasi kompetensi. Karyawan dengan profil tersebut umumnya memiliki kompetensi operasional yang matang dan orientasi kerja yang stabil, namun cenderung lebih berhati-hati dalam mengambil risiko inovatif.

Kondisi ini menyebabkan *Individual Innovation* belum berkembang secara optimal sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness*. Temuan ini konsisten dengan Afrida *et al.* (2024), Mansour *et al.* (2022), serta Rahi *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa kesiapan menghadapi perubahan lebih kuat dipengaruhi oleh kesiapan psikologis, dukungan struktural, dan kejelasan sistem kerja dibandingkan oleh *Individual Innovation* semata.

Dengan demikian, tidak signifikannya peran mediasi *Individual Innovation* menunjukkan bahwa pengaruh *Islamic Spirituality* terhadap *Employee Readiness* bekerja terutama melalui jalur langsung yang bersifat normatif dan psikologis, bukan melalui aktualisasi kompetensi inovatif. Dalam konteks BRK Syariah, *Islamic Spirituality* berfungsi sebagai fondasi nilai yang memperkuat kesiapan moral, stabilitas sikap, dan penerimaan terhadap perubahan, sementara pembentukan perilaku inovatif memerlukan prasyarat tambahan berupa penguatan kompetensi teknis, kognitif, serta lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi eksplorasi dan eksperimen.

Temuan ini menegaskan bahwa hubungan antara *Islamic Spirituality* dan *Employee Readiness* bersifat langsung dan berbasis kompetensi normatif, serta membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk mengidentifikasi mekanisme lain yang lebih relevan seperti *Knowledge Sharing* atau dukungan organisasi dalam menjelaskan proses pembentukan *Employee Readiness* menghadapi transformasi organisasi.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, BATASAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi peran *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* dalam meningkatkan *Employee Readiness*, tetapi juga menegaskan bahwa *Employee Readiness* dalam konteks perbankan syariah merupakan hasil dari mekanisme sosial dan perilaku yang bersifat sistemik, bukan sekadar akumulasi kompetensi individual. Keberadaan *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* sebagai mediator menunjukkan bahwa nilai spiritual dan kapasitas manusia baru akan memberikan dampak optimal ketika diterjemahkan ke dalam proses kolaboratif, pembelajaran bersama, serta perilaku inovatif yang terlembagakan dalam organisasi. Dengan demikian, model penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan memperluas pemahaman *Employee Readiness* sebagai konstruksi dinamis yang dibentuk melalui interaksi antara nilai, kompetensi, dan praktik kerja kolektif.

Dari perspektif strategis, temuan ini memiliki implikasi penting bagi BRK Syariah. Peningkatan *Employee Readiness* tidak cukup dicapai melalui pelatihan teknis atau penguatan nilai spiritual secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan integratif yang menghubungkan pengembangan *Human Capital*, internalisasi *Islamic Spirituality*, serta penguatan ekosistem *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*. BRK Syariah perlu mengarahkan kebijakan sumber daya manusia pada penciptaan ruang kolaboratif yang terstruktur, seperti *community of practice*, sistem *mentorship* lintas unit, dan forum inovasi internal

yang mendorong pertukaran pengetahuan berbasis nilai-nilai syariah. Pendekatan ini memungkinkan nilai spiritual tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi terwujud dalam perilaku kerja adaptif dan inovatif.

Lebih luas lagi, bagi industri perbankan syariah, model ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan regulatif dan kesiapan sistem, tetapi sangat bergantung pada kesiapan manusia yang menggerakkan organisasi. Integrasi *Islamic Spirituality*, *Human Capital*, *Knowledge Sharing*, dan *Individual Innovation* membentuk fondasi strategis bagi pembangunan bank syariah yang tangguh, berdaya saing, dan berkelanjutan. Dengan mengadopsi model ini, perbankan syariah dapat membangun keunggulan yang tidak hanya bersifat ekonomis, tetapi juga bernilai etis dan sosial, selaras dengan tujuan penerapan prinsip-prinsip syariah dalam kegiatan perbankan dan dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam kajian *Employee Readiness* dan *Competency Theory*. Temuan penelitian memperluas *Competency theory* (McClelland dan Boyatzis, 1982; Sanchez dan Levine, 2009) dengan menegaskan bahwa kompetensi individu tidak hanya bersumber dari aspek fungsional berupa pengetahuan dan keterampilan yang tercermin dalam *Human Capital*, tetapi juga dari dimensi nilai dan sikap yang terinternalisasi dalam *Islamic Spirituality*. Dengan

demikian, kompetensi dalam konteks organisasi berbasis nilai tidak dapat dipahami secara parsial, melainkan sebagai konstruksi multidimensional yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan moral. Integrasi *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* sebagai determinan utama *Employee Readiness* memperkaya literatur sebelumnya yang cenderung memisahkan peran kompetensi fungsional dan nilai spiritual dalam menjelaskan perilaku organisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini mengembangkan *Competency theory* dengan menempatkan *Employee Readiness* sebagai *outcome kompetensi* yang bersifat strategis, bukan semata-mata kinerja atau efektivitas kerja sebagaimana dominan dalam penelitian terdahulu. Temuan empiris menunjukkan bahwa kepemilikan kompetensi individual belum secara otomatis menghasilkan kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Kompetensi tersebut baru memberikan dampak ketika diaktifkan melalui mekanisme sosial dan perilaku, yaitu *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*.

Knowledge Sharing berfungsi sebagai mekanisme kolektif yang mengonversi kompetensi individual menjadi pemahaman bersama dan pembelajaran organisasi, sedangkan *Individual Innovation* berperan sebagai mekanisme perilaku yang mentransformasikan kompetensi dan nilai menjadi tindakan adaptif serta solusi inovatif. Dengan demikian, penelitian ini menggeser fokus *Competency theory* dari perspektif kompetensi sebagai aspek individual menuju kompetensi sebagai proses yang dimobilisasi dalam konteks organisasi.

Kontribusi teoritis utama penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka mekanisme mediasi ganda dalam menjelaskan pembentukan *Employee*

Readiness. Integrasi *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* sebagai mediator simultan memperkaya literatur *readiness for change* dengan menjelaskan bagaimana *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* bekerja secara tidak langsung melalui proses sosial dan inovatif. Selain itu, penempatan *Islamic Spirituality* sebagai bentuk *attitudinal competence* memperluas cakupan *Competency theory* dengan memasukkan dimensi nilai spiritual sebagai sumber kompetensi yang sah dan strategis, khususnya dalam konteks perbankan syariah yang sedang mengalami transformasi.

Secara keseluruhan, model konseptual yang dihasilkan memberikan kerangka integratif yang kuat untuk memahami *Employee Readiness* menghadapi perubahan dan membuka ruang pengembangan teori manajemen berbasis nilai pada penelitian selanjutnya.

5.2.2 Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan penelitian, peningkatan *Employee Readiness* di BRK Syariah menuntut intervensi manajerial yang terarah pada aktivasi kompetensi dan nilai ke dalam praktik kerja nyata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Human Capital* dan *Islamic Spirituality* baru memberikan dampak optimal terhadap *Employee Readiness* ketika difasilitasi melalui *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*. Oleh karena itu, implikasi praktis penelitian ini menekankan perlunya desain kebijakan sumber daya manusia yang bersifat integratif dan berbasis proses.

Pertama, HR manager BRK Syariah perlu merancang program pengembangan *Human Capital* yang secara eksplisit diarahkan untuk meningkatkan kesiapan kognitif dan perilaku karyawan dalam menghadapi

transformasi organisasi. Pelatihan tidak cukup berfokus pada aspek teknis perbankan syariah, tetapi perlu dikaitkan dengan konteks perubahan proses, sistem, dan tuntutan kerja baru. Langkah nyata yang dapat dilakukan, antara lain: Melakukan evaluasi pascapelatihan berbasis simulasi kerja untuk mengukur ketercapaian beban kerja karyawan, HR Manager BRK Syariah dapat mengukur ketercapaian beban kerja melalui indikator kerja berbasis fungsi, simulasi tugas pascapelatihan, serta perbandingan kinerja sebelum dan sesudah pelatihan. Pelatihan berbasis studi kasus internal BRK Syariah (sinkronisasi kebijakan kantor pusat dengan praktik operasional di cabang-cabang).

Kedua, Hasil penelitian menegaskan bahwa *Islamic Spirituality* berkontribusi pada kesiapan emosional dan sikap positif karyawan terhadap perubahan. Oleh karena itu, HR manager BRK Syariah perlu menginternalisasikan nilai-nilai spiritual ke dalam praktik kerja, bukan hanya melalui kegiatan seremonial, tetapi melalui pembentukan sikap kerja sehari-hari. Hal hal yang harus dilakukan seperti: menyelenggarakan *value-based briefing* singkat di unit kerja yang mengaitkan target kerja dengan nilai Islam, mengaitkan nilai amanah, keadilan, dan ihsan dengan standar perilaku kerja, misalnya dalam pelayanan nasabah, kepatuhan proses, dan pengelolaan risiko.

Ketiga, HR manager BRK Syariah perlu membangun sistem *Knowledge Sharing* yang terstruktur, misalnya melalui platform internal digital (*knowledge management system*), forum diskusi rutin antar divisi, atau program *mentoring* antara karyawan senior dan junior. Dengan adanya forum ini, pengetahuan tacit

maupun explicit dapat didistribusikan lebih merata, sehingga *Employee Readiness* menghadapi perubahan dapat meningkat.

Keempat, untuk mendorong *Individual Innovation*, HR manager BRK Syariah dapat menerapkan *reward and recognition system* bagi karyawan yang menghasilkan ide inovatif terkait produk dan layanan syariah. Misalnya, memberikan penghargaan bulanan untuk “*Innovative Employee of the Month*” atau membuka kompetisi ide bisnis syariah internal. Dengan demikian, hasil penelitian ini menyarankan HR manager BRK Syariah untuk mampu mengintegrasikan seluruh program tersebut dalam strategi manajemen perubahan (*change management*), sehingga *Employee Readiness* dapat terbentuk secara komprehensif.

5.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Penelitian ini berfokus pada sektor perbankan syariah, khususnya di BRK Syariah. Penelitian ini mengumpulkan data dari BRK Syariah Pekanbaru, sehingga hasil penelitian terbatas pada BRK Syariah Pekanbaru. Oleh karena itu, hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan untuk industri lain di luar konteks penelitian ini. Penelitian lebih lanjut dapat memperluas cakupan sektor industri untuk mengidentifikasi bagaimana temuan ini konsisten dalam lingkungan bisnis yang berbeda.
2. Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa potensi bias religiusitas dalam pengukuran *Islamic Spirituality*. Mengingat konteks perbankan syariah, responden cenderung memiliki tingkat religiusitas yang relatif homogen dan tinggi, sehingga memungkinkan munculnya *social desirability bias*.

Kondisi ini dapat membatasi variasi respons dan memengaruhi sensitivitas pengukuran dalam menangkap perbedaan aktual perilaku spiritual di lingkungan kerja

3. Keterbatasan penelitian ini dilihat dari pengaruh budaya lokal tempat organisasi beroperasi. Nilai budaya yang menekankan keharmonisan sosial dan penghormatan terhadap otoritas berpotensi mendorong respons yang bersifat normatif, khususnya pada item terkait *Knowledge Sharing*, *Individual Innovation*, dan *Employee Readiness* menghadapi perubahan. Hal ini dapat menyebabkan respons yang diberikan belum sepenuhnya merefleksikan dinamika sikap dan perilaku karyawan secara faktual
4. Studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Meskipun metode ini memberikan pemahaman hubungan antarvariabel, pendekatan kualitatif atau *mixed-method* dapat memperkaya wawasan dengan eksplorasi lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Readiness*.
5. Penelitian ini belum mempertimbangkan faktor eksternal seperti kebijakan regulasi, kondisi ekonomi, atau dinamika pasar tenaga kerja. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan variabel makroekonomi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai *Employee Readiness*.

5.4 Rekomendasi

1. Pengembangan Model Kompetensi Berbasis Nilai *Islamic Spirituality*.

Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk mengembangkan model kompetensi yang secara eksplisit mengintegrasikan nilai-nilai *Islamic Spirituality* dalam kerangka *Competency Theory*. Penelitian ini telah membuktikan bahwa *Islamic Spirituality* berperan penting dalam membentuk sikap, etika kerja, dan kesiapan mental karyawan menghadapi perubahan di organisasi syariah. Namun, masih diperlukan model konseptual yang mengoperasionalkan dimensi spiritual ini secara terukur dalam sistem manajemen kinerja, pelatihan, dan rekrutmen. Pengembangan model ini akan memperkaya literatur tentang spiritual competence serta memperkuat praktik manajemen sumber daya manusia yang berlandaskan nilai-nilai Islam.

2. Eksplorasi Konteks Organisasi Non-Perbankan Syariah.

Memperluas penelitian pada konteks organisasi lain di luar sektor perbankan syariah, seperti lembaga pendidikan Islam, perusahaan BUMN syariah, atau industri halal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Readiness* sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan sistem nilai yang dianut. Oleh karena itu, penerapan model yang sama di berbagai konteks dapat membantu menguji generalitas dan reliabilitas hubungan antarvariabel *Human Capital*, *Islamic Spirituality*, *Knowledge Sharing*, dan *Individual Innovation* dalam meningkatkan *Employee Readiness* dalam menghadapi perubahan organisasi. Studi lintas sektor ini juga dapat

mengidentifikasi faktor budaya atau struktural yang mungkin memperkuat atau memperlemah efek antarvariabel.

3. Pendalaman Mekanisme Mediasi *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation*.

Penelitian ini menemukan bahwa *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* berperan signifikan sebagai mekanisme mediasi antara *Human Capital* dan *Employee Readiness*. Namun, proses mediasi tersebut masih bersifat deskriptif. Riset lanjutan dapat menelusuri mekanisme psikologis dan sosial yang memperantarai hubungan tersebut, misalnya melalui variabel *trust*, *organizational commitment*, atau *learning climate*. Pendalaman ini akan memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana perilaku *Knowledge Sharing* dan *Individual Innovation* dapat memperkuat kesiapan kolektif organisasi dalam menghadapi transformasi berbasis nilai-nilai Islam.

4. Integrasi Metode Longitudinal dan Pendekatan Kualitatif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang (*cross-sectional*). Untuk memperkuat validitas kausalitas antarvariabel, penelitian berikutnya disarankan menggunakan metode longitudinal agar dapat mengamati dinamika *Employee Readiness* dalam jangka waktu tertentu selama proses transformasi organisasi. Selain itu, pendekatan kualitatif seperti *in-depth interview* atau *focus group discussion* dapat digunakan untuk menggali pengalaman subjektif karyawan, terutama mengenai internalisasi nilai spiritual Islam dan praktik berbagi pengetahuan

dalam konteks organisasi syariah. Kombinasi kedua pendekatan ini akan memperkaya pemahaman teoritis sekaligus memperkuat kontribusi empiris penelitian di masa depan.

5. Pelatihan Kompetensi Syariah, *Knowledge Sharing* dan *Innovation Lab Internal*.

Pelatihan kompetensi syariah perlu diarahkan pada kemampuan penerapan prinsip syariah dalam pengambilan keputusan operasional dan adaptasi proses kerja, sejalan dengan temuan bahwa *Human Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Readiness*. Pada saat yang sama, *Knowledge Sharing* perlu difasilitasi melalui forum lintas unit, mentoring, dan platform digital internal untuk mempercepat pembelajaran kolektif dan menyamakan pemahaman terhadap perubahan.

Selain itu, pembentukan *innovation lab internal* yang terkontrol dan selaras dengan prinsip syariah dapat mendorong *Individual Innovation* sebagai mekanisme penting dalam mentransformasikan kompetensi dan nilai menjadi perilaku adaptif. Pendekatan ini memungkinkan BRK Syariah membangun *Employee Readiness* secara kognitif, afektif, dan perilaku dalam menghadapi transformasi organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Z., Bakar, A., & Akhtar, K. (2025). The Impact of Islamic Spirituality and Spiritual Intelligence on Employee Performance in Public Sector Universities of Pakistan: A Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 13(1), 433–439. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2025.v13i1.2689>
- Aboobaker, N., Zakkariya, K. A., & Edward, M. (2022). Workplace spirituality and employees' readiness for change as precursors to innovative work behaviour: An empirical examination. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 9(1), 6. <https://doi.org/10.1504/IJIE.2022.119623>
- Abusloun, M. A. S., Mohamad, K. A., & Othman, A. H. A. (2021). Testing the Moderating Effect of Openness to Change and Imposed Change on Employees' Readiness for Converting Commercial Banks to Islamic Banks. In B. Alareeni, A. Hamdan, & I. Elgedawy (Eds.), *The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries* (pp. 1829–1849). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_132
- Adawiyah, W. R., & Pramuka, B. A. (2017). Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace. *Journal of Management Development*, 36(7), 877–898. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0153>
- Adesina, K. S. (2021). How diversification affects bank performance: The role of human capital. *Economic Modelling*, 94, 303–319. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.10.016>
- Adkins, L., & Lury, C. (2009). Introduction: What Is the Empirical? *European Journal of Social Theory*, 12(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/1368431008099641>
- Afrida, Y., Rivai, H. A., Syahrul, L., & Lukito, H. (2024). Readiness to change in Islamic banking: The significance of adaptability and Islamic work ethics.

Journal of Islamic Marketing, 15(12), 3445–3463.
<https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0357>

Ahmad, F., & Karim, M. (2019a). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>

Akhtar, S., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Ahmed, A. (2018). Gaining recognition of Islamic spiritual intelligence for organisational sustainability. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(1), 70–77. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2017-0003>

Akkas, E., & Asutay, M. (2022). Intellectual capital disclosure and financial performance nexus in Islamic and conventional banks in the GCC countries. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 15(5), 943–966. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2021-0015>

Alasmari, S., Ali, A. J., Khalid, J., Chuanmin, M., & Rasheed, M. S. (2025). Servant leadership and employee creativity in Islamic context: Role of employee empowerment and knowledge sharing. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.

Alharthey, B. (2023). Impact of E-marketing Capabilities and E-marketing Orientation on Sustainable Firm Performance of SME in KSA Through E-relationship Management. *International Journal of Marketing Studies*, 15(2), Article 2. <https://doi.org/10.5539/ijms.v15n2p71>

Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2015a). Knowledge Sharing Practices as a Basis of Product Innovation: A Case of Higher Education in Iraq. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(2), 182–185. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2015.V5.449>

Ali, S. A., Loussaief, A., & Ahmed, M. (2021). A comparative analysis of employees' and customers' attitude towards Islamic banking. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 209–234. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2021-0053>

- Al-Shamali, A., Irani, Z., Haffar, M., Al-Shamali, S., & Al-Shamali, F. (2021). The influence of Islamic Work Ethic on employees' responses to change in Kuwaiti Islamic banks. *International Business Review*, 30(5), 101817. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101817>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5. <https://doi.org/doi.org/10.22161/ijeem.5.1.4>
- Ariff, M. (1988). *Islamic banking*. Asian-Pacific Economic Literature Vol. 2, No. 2 (September 1988), pp. 48-64.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 487–509.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K., & Ubaid-Ur-Rahman. (2018). Exploring the sources and role of knowledge sharing to overcome the challenges of organizational change implementation. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 567–581. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2017-1189>
- Asutay, M., Buana, G. K., & Avdukic, A. (2022a). 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>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and

- organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Balle, A. R., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2020a). Knowledge sharing and absorptive capacity: Interdependency and complementarity. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1943–1964. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0686>
- Bananuka, J., Kaawaase, T. K., Kasera, M., & Nalukenge, I. (2019). Determinants of the intention to adopt Islamic banking in a non-Islamic developing country: The case of Uganda. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 11(2), 166–186. <https://doi.org/10.1108/IJIF-04-2018-0040>
- Bananuka, J., Katamba, D., Nalukenge, I., Kabuye, F., & Sendawula, K. (2020). Adoption of Islamic banking in a non-Islamic country: Evidence from Uganda. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(5), 989–1007. <https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2017-0119>
- Bartel, A. P. (2000). Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(3), 502–524. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00178>
- Becker, G. S. (2024). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Bilal, Z. O., & Sulaiman, M. A. B. A. (2021). Factors Persuading Customers to adopt Islamic Banks and Windows of Commercial Banks Services in Sultanate of Oman. *Rigeo*, 11(4), Article 4. <https://rigeo.org/menu-script/index.php/rigeo/article/view/578>
- Billsten, J., Fridell, M., Holmberg, R., & Ivarsson, A. (2018). Organizational Readiness for Change (ORC) test used in the implementation of assessment instruments and treatment methods in a Swedish National study. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 84, 9–16. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2017.10.004>
- Blázquez Puerta, C. D., Bermúdez-González, G., & Soler García, I. P. (2022a). Human Systematic Innovation Helix: Knowledge Management, Emotional

- Intelligence and Entrepreneurial Competency. *Sustainability*, 14(7), 4296. <https://doi.org/10.3390/su14074296>
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Brooman, S., & Darwent, S. (2014). Measuring the beginning: A quantitative study of the transition to higher education. *Studies in Higher Education*, 39(9), 1523–1541. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.801428>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Caci, L., Nyantakyi, E., Blum, K., Sonpar, A., Schultes, M.-T., Albers, B., & Clack, L. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Implementation Research and Practice*, 6, 26334895251334536. <https://doi.org/10.1177/26334895251334536>
- Çalışkan, Ö. (2019). *Readiness for Organizational Change Scale: Validity and Reliability Study*.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014a). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Carmeli, A. (2004). Strategic human capital and the performance of public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), 375–392.
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27(3), 159–173. <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>
- Chang, L. (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, W.-J., Hu, D.-C., & Keliw, P. (2021). Organizational culture, organizational citizenship behavior, knowledge sharing and innovation: A study of indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2274–2292. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0482>
- Charag, A. H., Fazili, A. I., & Bashir, I. (2019). Determinants of consumer's readiness to adopt Islamic banking in Kashmir. *Journal of Islamic Marketing*, 11(5), 1125–1154. <https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2018-0182>
- Chaudhary, A., Islam, T., Ali, H. F., & Jamil, S. (2023). Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(1/2), 98–118. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2021-0109>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745–783. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Chou, S.-F., Horng, J.-S., Liu, C.-H., Huang, Y.-C., & Zhang, S.-N. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222–234. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.006>
- Claveria, O. (2021). A new metric of consensus for Likert-type scale questionnaires: An application to consumer expectations. *Journal of Banking and Financial Technology*, 5(1), 35–43. <https://doi.org/10.1007/s42786-021-00026-5>
- COOLEY, W. W. (1978). Explanatory Observational Studies. *Educational Researcher*, 7(9), 9–15. <https://doi.org/10.3102/0013189X007009009>

- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Doronin, D., Lei, S., & Shah, S. H. H. (2020). Reconsidering concept of knowledge sharing: Search for quality dimensions. *Kybernetes*, 50(5), 1058–1074. <https://doi.org/10.1108/K-11-2019-0767>
- Eraut, M. (1998). Concepts of competence. *Journal of Interprofessional Care*, 12(2), 127–139. <https://doi.org/10.3109/13561829809014100>
- Fard, M. H., & Amiri, N. S. (2018). The effect of entrepreneurial marketing on halal food SMEs performance. *Journal of Islamic Marketing*, 9(3), 598–620. <https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2016-0097>
- Foote, A., & Halawi, L. A. (2018a). Knowledge Management Models within Information Technology Projects. *Journal of Computer Information Systems*, 58(1), 89–97. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1198941>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fox, C., Webster, B. D., & Casper, Wm. C. (2018). Spirituality, Psychological Capital and Employee Performance: An Empirical Examination. *Journal of Managerial Issues*, 30(2), 194–213.
- Fu, Y., Liu, R., Yang, J., Jiao, H., & Jin, Y. (2021). “Lean in”: The moderating effect of female ownership on the relationship between human capital and organizational innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 792–814. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0236>
- Fuller, B. E., Rieckmann, T., Nunes, E. V., Miller, M., Arfken, C., Edmundson, E., & McCarty, D. (2007). Organizational Readiness for Change and opinions toward treatment innovations. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 33(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2006.12.026>
- Githaiga, P. N. (2020). Human capital, income diversification and bank performance—an empirical study of East African banks. *Asian Journal of*

Accounting Research, 6(1), 95–108. <https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2020-0041>

Gray, B. (1996). Collaborative alliances among business, government and communities. *Creating Collaborative Advantage*. London: SAGE Publications, 57–79.

Grine, F., Fares, D., & Meguellati, A. (2015). *İslami maneviyat ve girişimcilik: Malezya'daki kadın girişimciler üzerine bir vaka*.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>

Halman, H. T. (2022). The Spirituality of Prayer in Islam. In *The Wiley Blackwell Companion to Islamic Spirituality* (pp. 248–276). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118533789.ch14>

Hamzah. (2021). The Influence of Competency towards the Performance of Islamic Banking Industry in Malaysia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 1252–1262. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.883>

Hamzah, M. F., Md Hussain, M. N., Abdul Rahim, A. K., & Abu Bakar, A. (2024). The Influence of Competency towards the Performance of Islamic Banking Industry in Malaysia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(3), Article 3.

Hassi, A., Balambo, M. A., & Aboramadan, M. (2021). Impacts of spirituality, intrinsic religiosity and Islamic work ethics on employee performance in

- Morocco: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(3), 439–456.
<https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2020-0131>
- Heksarini, A. (2017). *Knowledge Management Capabilty to Organizational Innovation Study at Indonesia Islamic Banking*. 193–200.
<https://doi.org/10.2991/miceb-17.2018.30>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hoarau, H., & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44–61.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.01.005>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Hunsaker, W. D. (2022). Spiritual leadership and employee innovation. *Current Psychology*, 41(8), 5048–5057. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9>
- Hunsaker, W. D., & Ding, W. (2022). Workplace spirituality and innovative work behavior: The role of employee flourishing and workplace satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1355–1371.
<https://doi.org/10.1108/ER-01-2021-0032>
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2015). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital To Execute Strategy*. Harvard Business Review Press.

- Husti, I., & Mahyarni, M. (2019). Islamic Leadership, Innovation, Competitive Advantages, and Performance of SMEs in Indonesia. *East Asia*, 36(4), 369–383. <https://doi.org/10.1007/s12140-019-09325-7>
- Imam, P., & Kpodar, K. (2016). Islamic banking: Good for growth? *Economic Modelling*, 59, 387–401. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2016.08.004>
- Isa, E. S. A. I., & Muafi, M. (2022). Human Capital, Organizational Learning and Their Effects on Innovation Behavior and Performance of Banking Employees. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v11i1.1533>
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2022). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67–83. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67–83. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2023). Development and Validation of a Readiness for Organizational Change Scale. *Sage Open*, 13(4), 21582440231207705. <https://doi.org/10.1177/21582440231207705>
- Jr, J. F. H., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Kader, H. (2021). Human well-being, morality and the economy: An Islamic perspective. *Islamic Economic Studies*, 28(2), 102–123. <https://doi.org/10.1108/IES-07-2020-0026>
- Kamarudin, F., Sufian, F., Loong, F. W., & Anwar, N. A. M. (2017). Assessing the domestic and foreign Islamic banks efficiency: Insights from selected

- Southeast Asian countries. *Future Business Journal*, 3(1), 33–46.
<https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.01.005>
- Kang, M., & Lee, M.-J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 219–232.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1211265>
- Kartiraharjo, H., & Isfianadewi, D. (2021). Enhancing competitive advantage through knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(8), Article 8. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i8.1532>
- Karwehl, L. J., & Kauffeld, S. (2021). Traditional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(1), 7–24.
<https://doi.org/10.1007/s11612-021-00548-y>
- Khang, A., Jadhav, B., & Birajdar, S. (2023). Industry Revolution 4.0: Workforce Competency Models and Designs. In *Designing Workforce Management Systems for Industry 4.0*. CRC Press.
- Khodayarifard, M., Ghobari–Bonab, B., Shokoohi–Yekta, M., Faghihi, A. N., Beh-Pajooh, A., Afrooz, G.-A., Abedini, Y., & Paknejad, M. (2013). Developing a Religiosity Scale for Iranian College Student. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 432–435.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.288>
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: The mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47–66.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322–343. <https://doi.org/10.1108/02621711011039141>

- Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Technovation*, 99, 102127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102127>
- Kumar, N., & Che Rose, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 142–165. <https://doi.org/10.1108/13527601211219847>
- Kurniawan, P., Hartati, W., Qodriah, S. L., & Badawi, B. (2020). From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry. *Management Science Letters*, 433–442. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.027>
- Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2021). Pulling from the front or pushing from behind: How competency prioritisation should differ to optimise firm competitiveness. *European Business Review*, 33(6), 849–868. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0288>
- Latifa, R., Hidayat, K., & Sodik, A. (2019a). Commentary on Place Spirituality: An Islamic perspective. *Archive for the Psychology of Religion*, 41(1), 38–42. <https://doi.org/10.1177/0084672418825314>
- Lee, J. Y., Jiménez, A., & Bhandari, K. R. (2020). Subsidiary roles and dual knowledge flows between MNE subsidiaries and headquarters: The moderating effects of organizational governance types. *Journal of Business Research*, 108, 188–200. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.065>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2017). Organizational innovation: The role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
- Liao, C. H. (2021). Exploring the impacts of network mechanisms on knowledge sharing and extra-role behavior. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 1901–1920. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0020>

- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020a). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426–441. <https://doi.org/10.1111/hequ.12244>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017a). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2015-0262>
- Mabazo, M. H., & Van Der Walt, F. (2024). Nurturing perseverance: The influence of workplace spirituality. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2096>
- Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>
- Mansour, A., Rowlands, hefin, Al-Gasawneh, J. A., Nusairat, N. M., Al-Qudah, S., Shrouf, H., & Akhorshaideh, A. H. (2022). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national jordanian banks. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1966866. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966866>
- Mathur, M., Kapoor, T., & Swami, S. (2023). Readiness for organizational change: The effects of individual and organizational factors. *Journal of Advances in Management Research*, 20(4), 730–757. <https://doi.org/10.1108/JAMR-02-2023-0032>

- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>
- Moon, T.-W., Youn, N., Hur, W.-M., & Kim, K.-M. (2020a). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39(5), 1618–1634. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>
- Morris, S. S., Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Molloy, J. C. (2017). Firm-specific human capital investments as a signal of general value: Revisiting assumptions about human capital and how it is managed. *Strategic Management Journal*, 38(4), 912–919. <https://doi.org/10.1002/smj.2521>
- Muafi, M., Norek, T., & Siswanti, Y. (2021). The Influence of Green Human Capital on Business Performance: The Mediation Role of Innovation Activity. In B. Alareeni, A. Hamdan, & I. Elgedawy (Eds.), *The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries* (pp. 1371–1380). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_102
- Mulder, M. (2017). Competence Theory and Research: A Synthesis. In M. Mulder (Ed.), *Competence-based Vocational and Professional Education: Bridging the Worlds of Work and Education* (pp. 1071–1106). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41713-4_50
- Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016a). Impact of Islamic Work Ethics on Organizational Citizenship Behaviors and Knowledge-Sharing Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 325–333. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2396-0>
- Najm, N. A., & Ali, W. W. (2022). Organizational readiness and innovation in the Jordanian telecommunication companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1), 242–269. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0051>
- Najm, N. A., & Ali, W. W. (2024). Organizational readiness and innovation in the Jordanian telecommunication companies. *International Journal of*

- Productivity and Performance Management*, 73(1), 242–269.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0051>
- NaNa, L., & Zainal, S. R. B. M. (2024). Transformational Leadership and Innovation Work Behavior: The Role of Perceived Organizational Support and Knowledge Sharing. *Journal of Ecohumanism*, 3(7).
<https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4639>
- Nasr, S. H. (1987). *Islamic Art and Spirituality*. SUNY Press.
- Natu, S., & Aparicio, M. (2022). Analyzing knowledge sharing behaviors in virtual teams: Practical evidence from digitalized workplaces. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100248. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100248>
- Neto, J. C., Filipe, J. A., & Caleiro, A. B. (2019). Creativity and innovation: A contribution of behavioral economics. *International Journal of Innovation Studies*, 3(1), 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2019.06.003>
- Nham, T. P., Nguyen, T.-M., Tran, N. H., & Nguyen, H. A. (2020). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies. *Management & Marketing*, 15(2), 275–301. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0017>
- Ningsih, R., Asyari, A., & Izmuddin, I. (2020). Pengaruh Islamic Human Capital dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah. *EKONOMIKA SYARIAH: Journal of Economic Studies*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.30983/es.v4i2.3490>
- Nisula, A.-M., Blomqvist, K., Bergman, J.-P., & Yrjölä, S. (2022). Organizing for knowledge creation in a strategic interorganizational innovation project. *International Journal of Project Management*, 40(4), 398–410. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.011>
- Park, C. H., Song, J. H., Lim, D. H., & Kim, J. W. (2014). The influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context. *Human Resource Development International*, 17(2), 203–221. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.876256>

- Pawar, B. S. (2017). The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work: An empirical examination of the direct effects and moderating effect models. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 986–1003. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014>
- Poulissen, D., De Grip, A., Fouarge, D., & Künn-Nelen, A. (2023). Employers' willingness to invest in the training of temporary versus permanent workers: A discrete choice experiment. *Labour Economics*, 84, 102430. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102430>
- Pylyshyn, Z. W. (1972). Competence and psychological reality. *American Psychologist*, 27(6), 546–552. <https://doi.org/10.1037/h0033134>
- Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad, S., Khan, M. M., & Ngah, A. H. (2021). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 235–253. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0137>
- Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad, S., Munawar Khan, M., & Ngah, A. H. (2022). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 235–253. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0137>
- Rahman, M. S., Daud, N. M., Hassan, H., & Osmangani, A. M. (2016). Effects of workplace spirituality and trust mediated by perceived risk towards knowledge sharing behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(4), 450–468. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2015-0033>
- Rahman, Md. M., & Akhter, B. (2021). The impact of investment in human capital on bank performance: Evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 7(1), 61. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00105-5>
- Rahman, Z. A., & Shah, I. M. (2015). Measuring Islamic Spiritual Intelligence. *Procedia Economics and Finance*, 31, 134–139. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01140-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01140-5)

- Riley, S. M., Michael, S. C., & Mahoney, J. T. (2017). Human capital matters: Market valuation of firm investments in training and the role of complementary assets. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1895–1914. <https://doi.org/10.1002/smj.2631>
- Rismansyah, A. M., Badia, P., & Yuliani, Y. (2024). Factors Influencing Organizational Readiness for Change in Indonesian Private Universities. *Journal of System and Management Sciences*, 14(2), 100–120.
- Roemer, A., Sutton, A., & Medvedev, O. N. (2021). The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 917–928. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0323>
- Salman, A., & Nawaz, H. (2018). Islamic financial system and conventional banking: A comparison. *Arab Economic and Business Journal*, 13(2), 155–167. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2018.09.003>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: A thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717–742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2), 53–63. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.002>
- Sani, A., & Ekowati, V. M. (2019). Spirituality at work and organizational commitment as moderating variables in relationship between Islamic spirituality and OCB IP and influence toward employee performance. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1777–1799. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2018-0140>
- Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T., & Astakoni, I. M. P. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1966865. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>

- Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: A software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Schulze, A., & Dada, O. (Lola). (2025). Building strategic human capital resources: The effects of strategic entrepreneurship on employee recruitment and retention. *Journal of Small Business Management*, 63(1), 388–421. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2322985>
- Sekaran, U. (1983). Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 61–73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490519>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry. *Technology in Society*, 67, 101763. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101763>
- Sodikin, M., Fachrunnisa, O., & Niati, A. (2021). Towards Spiritual Wellbeing in Organization: Linking Ihsan Achievement Oriented Leadership and Knowledge Sharing Behaviour. In L. Barolli, K. Yim, & T. Enokido (Eds.), *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems* (pp. 455–463). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79725-6_45
- Sun, C., Shute, V. J., Stewart, A., Yonehiro, J., Duran, N., & D'Mello, S. (2020). Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 143, 103672. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103672>
- Sverdlik, A., Rahimi, S., & Vallerand, R. J. (2022). Examining the role of passion in university students' academic emotions, self-regulated learning and well-being. *Journal of Adult and Continuing Education*, 28(2), 426–448. <https://doi.org/10.1177/14779714211037359>
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader Competency on knowledge sharing and job performance: Social capital

- theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600–613.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0096>
- Taneja, S., Srivastava, R., & Ravichandran, N. (2024). Employees' fairness perception towards performance appraisal system: Antecedents and consequences. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2163–2196.
<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00680-7>
- Tasoulis, K., Krepapa, A., & Stewart, M. M. (2019). Leadership integrity and the role of human resource management in Greece: Gatekeeper or bystander? *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 491–503.
<https://doi.org/10.1002/tie.22010>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Anwar, D. N., & Fairuzi, A. (2024). Effect of Human Capital and Information Capital Readiness on Business Sustainability: Do Market Orientation and Business Performance Matter? *Sage Open*, 14(1), 21582440231221320. <https://doi.org/10.1177/21582440231221320>
- Tsou, H.-T., & Chen, J.-S. (2020). Dynamic capabilities, human capital and service innovation: The case of Taiwan ICT industry. *Asian Journal of Technology Innovation*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19761597.2020.1719852>
- Ullah, S., Ahmad, T., Kukreti, M., Sami, A., & Shaukat, M. R. (2024). How organizational readiness for green innovation, green innovation performance and knowledge integration affects sustainability performance of exporting firms. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 519–537.
- Ullah, Z., & Arslan, A. (2022). R&D contribution to sustainable product attributes development: The complementarity of human capital. *Sustainable Development*, 30(5), 902–915. <https://doi.org/10.1002/sd.2289>

- Usmani, S. (2024). Perceptions of politics and knowledge sharing: Moderating role of Islamic work ethic in the Islamic banking industry of Pakistan. *Heliyon*, 10(18).
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- Valero-Amaro, V., Galera-Casquet, C., & Barroso-Méndez, M. J. (2021). Innovation Orientation in the Non-profit Sector: Analysis of Its Impact on the Performance of Spanish Non-governmental Development Organizations. *Frontiers in Psychology*, 12, 797621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.797621>
- Van, V. H. (2024). Ensuring the quality of education and training in the context of educational innovation. *Calitatea*, 25(198), 40–50.
- Vrontis, D., Christofi, M., Battisti, E., & Graziano, E. A. (2020). Intellectual capital, knowledge sharing and equity crowdfunding. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 95–121. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0258>
- Wang, Z. (2025). Linking innovative knowledge sharing and employees' innovative behaviour: The mediating role of thriving at work. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(1), 52–62. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2261411>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230–258. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
- Wijnberg, N. M. (2004). Innovation and Organization: Value and Competition in Selection Systems. *Organization Studies*, 25(8), 1413–1433. <https://doi.org/10.1177/0170840604046350>
- Williams, J., Wood, J., Pandarinathan, L., Karanian, D. A., Bahr, B. A., Vouros, P., & Makriyannis, A. (2007). Quantitative Method for the Profiling of the

- Endocannabinoid Metabolome by LC-Atmospheric Pressure Chemical Ionization-MS. *Analytical Chemistry*, 79(15), 5582–5593. <https://doi.org/10.1021/ac0624086>
- Wuthrich, V., & Bates, T. C. (2005). Reliability and validity of two Likert versions of the Schizotypal Personality Questionnaire (SPQ). *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1543–1548. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.017>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: The moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092–1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2195027. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
- Yesil, S., & Sozbilir, F. (2013). An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Innovation Behaviour in the Workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 540–551. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.474>
- Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765–786. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2020-0070>
- Zafar, M. B. (2024). Human capital and financial performance of Islamic banks: A meta-analysis. *Accounting Research Journal*, 37(2), 230–248. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2023-0257>
- Zakaria, N. S., Subarimaniyam, N., Jaafar, W. M. W., Ayub, A. F. M., & Saripan, M. I. (2020). Conceptualization and initial measurement of counseling ethics competency: The influence of spirituality and self-efficacy. *European Journal of Training and Development*, 46(3/4), 285–301. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0016>

Zulkifli, N. R., Aimran, N., & Deni, S. M. (2023). The performance of unweighted least squares and regularized unweighted least squares in estimating factor loadings in structural equation modeling. *International Journal of Data and Network Science*, 7(3), 1017–1024. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.004>

Zulkifli, Z., Purwati, A. A., Renaldo, N., Hamzah, Z., & Hamzah, M. L. (2023). Employee performance of Sharia Bank in Indonesia: The mediation of organizational innovation and knowledge sharing. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2273609. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2273609>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Assalamu‘alaikum, Wr. Wb.

Dengan hormat, Saya Syarifah Fira Novianti mahasiswi program studi Doktoral (S3) Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam rangka penyelesaian tugas akhir (Disertasi) Doktoral (S3), saya bermaksud mengadakan penelitian mengenai “*Knowledge Sharing and Individual Innovation sebagai pemediasi Human Capital dan Islamic Spirituality terhadap Employee Readiness.*”

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan beberapa item pernyataan, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab item pernyataan yang ada dengan lengkap dan jelas. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara nantinya akan dijamin kerahasiaanya dan hanya digunakan untuk kepentingan Akademik.

Atas kesediaan dan kerjasamanya saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu‘alaikum, Wr. Wb.

Yogyakarta, 27 Juni 2024

Peneliti

Syarifah Fira Novianti

Lampiran 2. Petunjuk Pengisian Kuisioner

1. Pertanyaan ini ditunjukkan kepada Karyawan Bank Riau Kepri Syariah yang ada di Pekanbaru, Riau.
2. Untuk menjawab seluruh item pertanyaan, Bapak/Ibu/Saudara mohon tuliskan jawaban pada tempat yang disediakan. Dan untuk menjawab item pertanyaan, berilah tanda “**X**” pada kolom tabel jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling tepat.
3. Terdapat 5 alternatif jawaban untuk semua item pertanyaan, yaitu :

- | | | | |
|---|---|---------------------|-------|
| 1 | = | Sangat Tidak Setuju | (STS) |
| 2 | = | Tidak Setuju | (TS) |
| 3 | = | Netral | (N) |
| 4 | = | Setuju | (S) |
| 5 | = | Sangat Setuju | (SS) |

KUESIONER I

DATA PRIBADI RESPONDEN:

1. Nama : _____
2. Jenis Kelamin : _____
3. Usia : _____
4. Pendidikan Terakhir : _____
5. Masa Kerja : _____

Lampiran 3**KUESIONER II**

VARIABEL HUMAN CAPITAL						
NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	SS	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya memiliki latar belakang pendidikan yang menunjang pekerjaan					
2	Saya mendapatkan pelatihan khusus dari perusahaan tempat bekerja					
3	Saya memiliki pengalaman kerja yang spesifik sesuai bidang pekerjaan saat ini					
4	Saya berpengalaman kerja secara terampil di bidang pekerjaan saat ini					
5	Saya memiliki keterampilan khusus untuk menunjang karir					
6	Saya mempunyai kompetensi yang relevan dan memahami akibat dari pekerjaan					
7	Saya mampu memberikan solusi secara efektif					
8	Saya dapat menguasai pekerjaan yang diberikan					
9	Saya memiliki sikap professional dalam bekerja					

KUESIONER III

VARIABEL ISLAMIC SPIRITUALITY						
NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
10	Saya selalu berusaha salat tepat waktu					
11	Saya melakukan pekerjaan untuk mendapatkan ridha Allah					
12	Saya merasa senang jika bisa saling berbagi rezeki dengan orang lain					
13	Saya selalu berusaha menghindari kesalahan dalam bekerja					
14	Saya selalu bersedia memaafkan kesalahan orang lain					

15	Saya tidak pernah dendam jika disakiti orang lain					
----	---	--	--	--	--	--

KUISIONER IV

VARIABEL KNOWLEDGE SHARING						
NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
16	Saya senang mengajarkan hal hal baru yang di dapat kepada rekan kerja					
17	Saya selalu memberikan informasi baru kepada rekan kerja					
18	Saya senang <i>Knowledge Sharing</i> dan ilmu kepada rekan kerja					
19	Saya mendapatkan ilmu dan pengetahuan baru dari rekan kerja					
20	Saya sering menerima informasi baru terkait pekerjaan dari rekan kerja					
21	Rekan kerja di perusahaan tempat saya bekerja saling berbagi informasi dan pengetahuan					

KUISIONER V

VARIABEL INDIVIDUAL INNOVATION						
NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
20	Saya mengeksplorasi produk atau layanan baru di BRK Syariah					
21	Saya memperhatikan isu-isu yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan saya sehari-hari.					
22	Saya mencari peluang untuk memperbaiki keadaan di BRK Syariah.					
23	Saya mempertimbangkan peluang-peluang inovatif di BRK Syariah..					
24	Saya bertanya-tanya bagaimana segala sesuatunya dapat ditingkatkan.					
25	Saya mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru dan lebih efektif.					
26	Saya menghasilkan solusi orisinal untuk masalah.					

27	Saya menciptakan ide-ide baru.					
28	Saya menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas.					
29	Saya mengajak rekan kerja untuk mendukung ide-ide inovatif .					
30	Saya selalu memperoleh persetujuan untuk mengembangkan ide-ide inovatif.					
31	Saya membuat rekan kerja antusias terhadap ide-ide inovatif.					
32	Saya berusaha meyakinkan rekan kerja untuk mendukung ide-ide inovatif.					
33	Saya mengubah ide inovatif dan mengimplementasikannya sehingga dapat berguna.					
34	Saya secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja di BRK Syariah..					
35	Saya berkontribusi dalam penerapan ide-ide baru.					
36	Saya berusaha untuk mengembangkan hal-hal baru.					

KUISIONER VI

VARIABEL EMPLOYEE READINESS						
NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	SS	SS
		1	2	3	4	5
37	Saya yakin akan manfaat dari perubahan yang dilakukan oleh perusahaan					
38	Saya akan memberikan dukungan terhadap perubahan yang terjadi dengan sikap proaktif					
39	Saya akan menerima konsekuensi yang diberikan apabila perubahahan yang terjadi tidak berjalan dengan baik					
40	Saya menerima segala dampak perubahan dalam pekerjaan					
41	Saya berharap perubahan yang dilakukan dapat memperbaiki penyelesaian pekerjaan					
42	Saya mendapat kemajuan pada diri dari perubahan yang terjadi					
43	Saya mendapat banyak manfaat dari perubahan yang terjadi					
44	Saya akan mengemban perubahan yang terjadi tepat atau tidak					
45	Saya yakin bahwa manajemen akan mendukung perubahan yang dilakukan					

Lampiran 4. HASIL OLAH DATA

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ER1	359	1.00	5.00	3.7632	1.09196
ER2	359	1.00	5.00	3.6657	1.13340
ER3	359	1.00	5.00	3.7187	1.08131
ER4	359	1.00	5.00	3.6407	.99249
ER5	359	1.00	5.00	3.6880	1.00704
ER6	359	1.00	5.00	3.9164	1.10546
ER7	359	1.00	5.00	4.0111	1.07531
ER8	359	1.00	5.00	3.7075	.93098
ER9	359	1.00	5.00	3.5627	.94298
Mean_ER	359	1.22	5.00	3.7416	.72024
Valid N (listwise)	359				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HC1	359	1.00	5.00	3.6880	1.00704
HC2	359	1.00	5.00	3.8050	.95770
HC3	359	1.00	5.00	3.7994	.99659
HC4	359	1.00	5.00	3.9387	.91029
HC5	359	1.00	5.00	3.6936	1.00320
HC6	359	1.00	5.00	3.6490	.97135
HC7	359	1.00	5.00	3.8440	1.05606
HC8	359	1.00	5.00	3.7549	.94015
HC9	359	1.00	5.00	3.8663	1.01329
Mean_HC	359	1.11	5.00	3.7824	.71277
Valid N (listwise)	359				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IS1	359	1.00	5.00	3.9164	.94469
IS2	359	1.00	5.00	3.0752	.94095
IS3	359	1.00	5.00	3.0891	.94713
IS4	359	1.00	5.00	3.2173	.92309
IS5	359	1.00	5.00	3.0529	1.01110
IS6	359	1.00	5.00	3.2535	.90303
Mean_IS	359	1.33	4.83	3.2680	.75364
Valid N (listwise)	359				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IS1	359	1.00	5.00	3.9164	.94469
IS2	359	1.00	5.00	3.0752	.94095
IS3	359	1.00	5.00	3.0891	.94713
IS4	359	1.00	5.00	3.2173	.92309
IS5	359	1.00	5.00	3.0529	1.01110
IS6	359	1.00	5.00	3.2535	.90303
Mean_IS	359	1.33	4.83	3.2680	.75364
Valid N (listwise)	359				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS1	359	1.00	5.00	3.8802	.88414
KS2	359	1.00	5.00	3.9304	.95318
KS3	359	1.00	5.00	3.9638	.84979
KS4	359	1.00	5.00	3.9053	.89189
KS5	359	1.00	5.00	3.9276	.88771
KS6	359	1.00	5.00	3.8969	.93830
Mean_KS	359	1.00	5.00	3.9176	.76728
Valid N (listwise)	359				

Descriptives

Descriptive Statistics

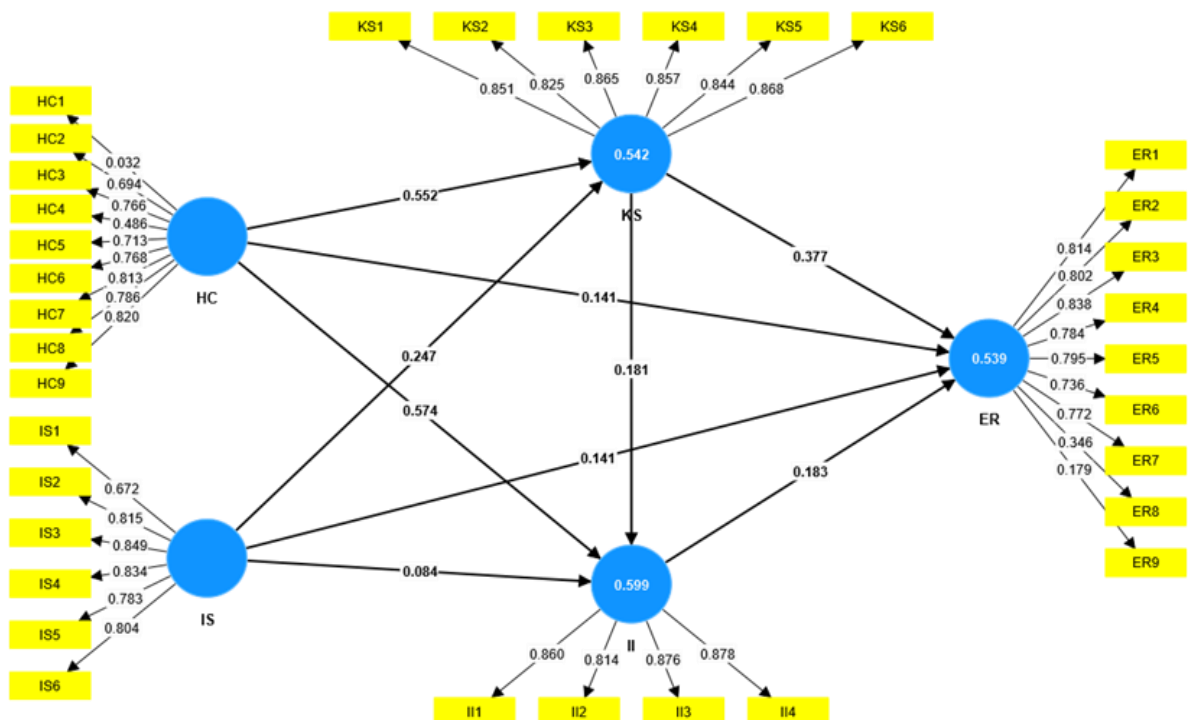
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
II1	359	1.00	5.00	3.9109	.96177
II2	359	1.00	5.00	3.7744	.99260
II3	359	1.00	5.00	3.9359	.88993
II4	359	1.00	5.00	3.9053	.92570
Mean_II	359	1.00	5.00	3.8816	.80734
Valid N (listwise)	359				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Human Capital	359	1.11	5.00	3.7824	.71277
Islamic Spirituality	359	1.33	4.83	3.2680	.75364
Knowledge Sharing	359	1.00	5.00	3.9176	.76728
Individual Innovation	359	1.00	5.00	3.8816	.80734
Employee Readness	359	1.22	5.00	3.7416	.72024
Valid N (listwise)	359				

HASIL OUTER LOADING MODEL AWAL

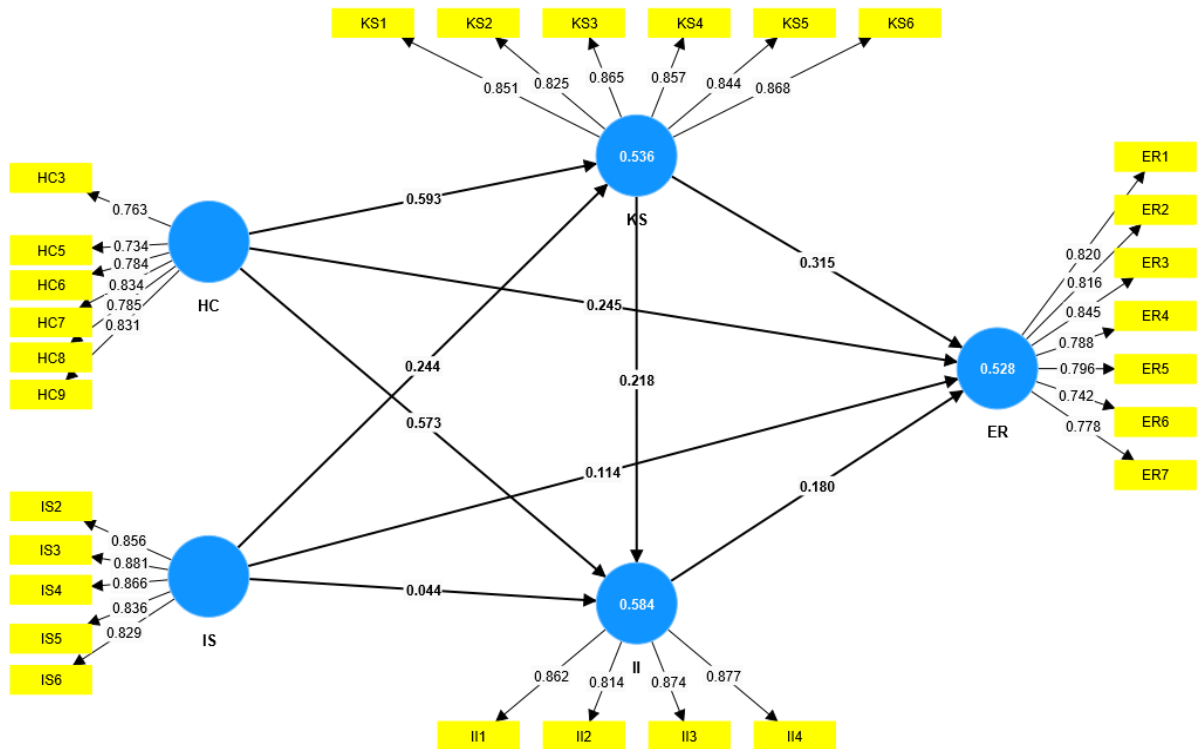


Outer loadings

- | |
|--------|
| Matrix |
|--------|
- [List](#)

Variabel	Item	Factor loading				
Employee Readiness	ER1	0.814				
	ER2	0.802				
	ER3	0.838				
	ER4	0.784				
	ER5	0.795				
	ER6	0.736				
	ER7	0.772				
	ER8	0.346				
	ER9	0.179				
Human Capital	HC1		0.032			
	HC2		0.694			
	HC3		0.766			
	HC4		0.486			
	HC5		0.713			
	HC6		0.768			
	HC7		0.813			
	HC8		0.786			
	HC9		0.820			
Islamic Spirituality	IS1			0.672		
	IS2			0.815		
	IS3			0.849		
	IS4			0.834		
	IS5			0.783		
	IS6			0.804		
Knowledge Sharing	KS1				0.851	
	KS2				0.825	
	KS3				0.865	
	KS4				0.857	
	KS5				0.844	
	KS6				0.868	
Individual Innovation	II1					0.814
	II2					0.802
	II3					0.838
	II4					0.784

HASIL OUTER LOADING MODEL AKHIR



Outer loadings

- [Matrix](#)
- [List](#)

Variabel	Item	Factor loading			
Employee Readiness	ER1	0.820			
	ER2	0.816			
	ER3	0.845			
	ER4	0.788			
	ER5	0.796			
	ER6	0.742			
	ER7	0.778			
Human Capital	HC3	0.763			
	HC5	0.734			
	HC6	0.784			
	HC7	0.834			

	HC8		0.785			
	HC9		0.831			
Islamic Spirituality	IS2			0.856		
	IS3			0.881		
	IS4			0.866		
	IS5			0.836		
	IS6			0.829		
Knowledge Sharing	KS1				0.851	
	KS2				0.825	
	KS3				0.865	
	KS4				0.857	
	KS5				0.844	
	KS6				0.868	
Individual Innovation	II1					0.862
	II2					0.814
	II3					0.874
	II4					0.877

Discriminant Validity

- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - Matrix](#)
- Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List
- [Fornell-Larcker criterion](#)
- [Cross loadings](#)

	ER	HC	II	IS	KS
ER	0.799				
HC	0.649	0.789			
II	0.610	0.744	0.857		
IS	0.451	0.433	0.402	0.854	
KS	0.659	0.699	0.641	0.501	0,852

Discriminant validity

- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - Matrix](#)
- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - List](#)
- [Fornell-Larcker criterion](#)
- [Cross loadings](#)

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
HC <-> ER	0.714
II <-> ER	0.678
II <-> HC	0.831
IS <-> ER	0.493
IS <-> HC	0.486
IS <-> II	0.446
KS <-> ER	0.715
KS <-> HC	0.775
KS <-> II	0.707
KS <-> IS	0.544

Discriminant validity

- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - Matrix](#)
- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - List](#)
- [Fornell-Larcker criterion](#)
- [Cross loadings](#)

	ER	HC	II	IS	KS
ER1	0.820	0.497	0.518	0.319	0.559
ER2	0.816	0.495	0.452	0.336	0.537
ER3	0.845	0.565	0.524	0.328	0.511
ER4	0.788	0.545	0.506	0.428	0.559
ER5	0.796	0.606	0.514	0.432	0.595
ER6	0.742	0.402	0.418	0.312	0.437
ER7	0.778	0.484	0.464	0.344	0.459

	ER	HC	II	IS	KS
HC3	0.504	0.763	0.656	0.326	0.559
HC5	0.444	0.734	0.460	0.330	0.524
HC6	0.431	0.784	0.488	0.320	0.553
HC7	0.593	0.834	0.635	0.328	0.565
HC8	0.486	0.785	0.517	0.398	0.538
HC9	0.585	0.831	0.720	0.354	0.569
II1	0.540	0.686	0.862	0.324	0.539
II2	0.458	0.553	0.814	0.274	0.473
II3	0.531	0.614	0.874	0.392	0.569
II4	0.556	0.688	0.877	0.378	0.605
IS2	0.367	0.354	0.322	0.856	0.388
IS3	0.385	0.375	0.351	0.881	0.453
IS4	0.411	0.391	0.356	0.866	0.462
IS5	0.384	0.347	0.307	0.836	0.407
IS6	0.375	0.378	0.374	0.829	0.421
KS1	0.546	0.622	0.581	0.461	0.851
KS2	0.523	0.577	0.520	0.365	0.825
KS3	0.589	0.582	0.541	0.404	0.865
KS4	0.571	0.583	0.554	0.408	0.857
KS5	0.555	0.572	0.514	0.450	0.844
KS6	0.583	0.632	0.561	0.466	0.868

Construct reliability and validity

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ER	0.905	0.909	0.925	0.638
HC	0.879	0.885	0.908	0.623
II	0.880	0.885	0.917	0.735
IS	0.907	0.909	0.931	0.729
KS	0.924	0.925	0.941	0.726

Collinearity statistics (VIF)

- [Outer model - List](#)
- [Inner model - Matrix](#)
- [Inner model - List](#)

	VIF
ER1	2.657
ER2	3.120
ER3	3.700
ER4	2.765
ER5	2.837
ER6	3.737
ER7	3.938
HC3	1.765
HC5	1.754
HC6	2.004
HC7	2.249
HC8	1.923
HC9	2.159
II1	2.207
II2	1.939
II3	2.453
II4	2.409
IS2	2.613
IS3	2.869
IS4	2.566
IS5	2.308
IS6	2.181
KS1	2.551
KS2	2.340
KS3	2.819
KS4	2.695

	VIF
KS5	2.525
KS6	2.813

R-square

	R-square	R-square adjusted
ER	0.528	0.523
II	0.584	0.581
KS	0.536	0.534

F-square

- [Matrix](#)
- [List](#)

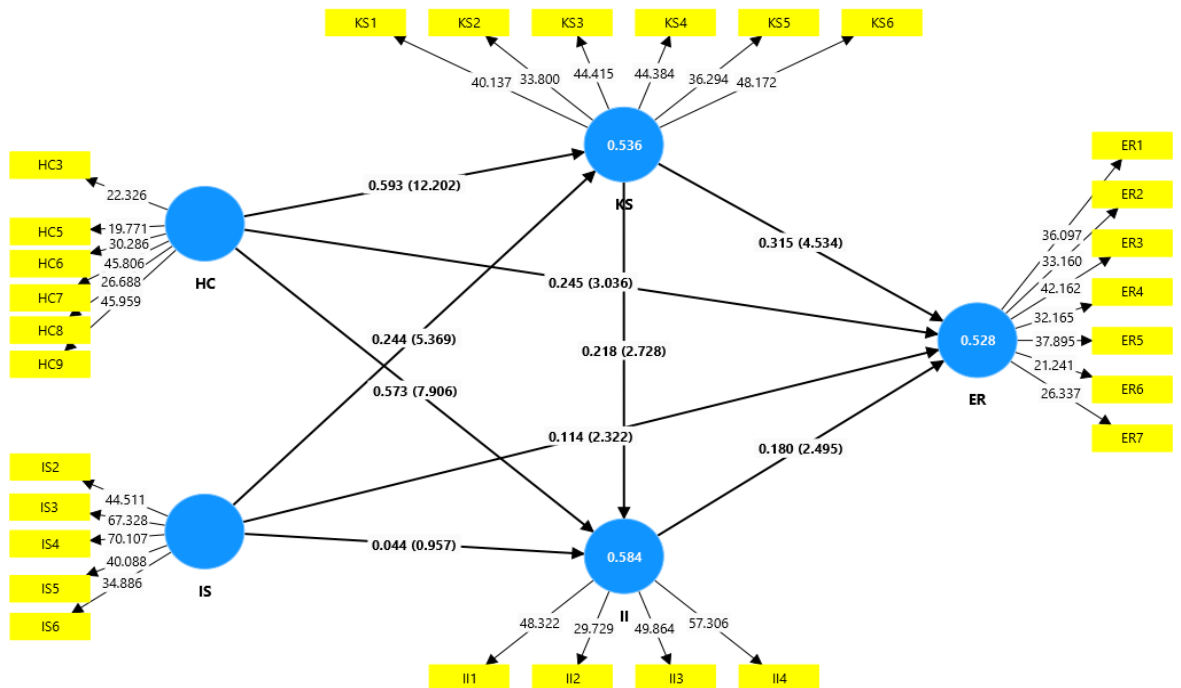
	ER	HC	II	IS	KS
ER					
HC	0.046		0.397		0.616
II	0.029				
IS	0.020		0.003		0.104
KS	0.093		0.053		

Q-square

	(1-R-square)	Q-square
ER	0.472	0.909
II	0.416	
KS	0.464	

Model fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.058	0.058
d_ULS	1.349	1.349
d_G	0.903	0.903
Chi-square	1637.574	1637.574
NFI	0.795	0.795



Path coefficients

- | |
|---------------------------------|
| Mean, STDEV, T values, p values |
|---------------------------------|
- [Confidence intervals](#)
- [Confidence intervals bias corrected](#)

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Ket.
Direct Effect:						
H1: HC -> ER	0.245	0.245	0.082	3.007	0.003	Didukung
H2: IS -> ER	0.114	0.115	0.048	2.374	0.018	Didukung
H3: HC -> KS	0.593	0.592	0.049	12.211	0.000	Didukung
H4: HC -> II	0.573	0.575	0.073	7.855	0.000	Didukung
H5: IS -> KS	0.244	0.245	0.045	5.428	0.000	Didukung
H6: IS -> II	0.044	0.044	0.046	0.957	0.338	Tidak didukung
H7: KS -> ER	0,315	0,315	0,068	4,654	0,000	Didukung
H8: II -> ER	0.180	0.182	0.073	2.478	0.013	Didukung
H9: KS -> II	0.218	0.217	0.081	2.678	0.007	Didukung
Indirect Effect:						
H10: HC -> KS -> ER	0.187	0.187	0.044	4.233	0.000	Didukung
H11: HC -> II -> ER	0.103	0.105	0.046	2.226	0.026	Didukung
H12: IS -> KS -> ER	0.077	0.077	0.022	3.535	0.000	Didukung
H13: IS -> II -> ER	0.008	0.008	0.010	0.818	0.414	Tidak didukung