

Integrasi Nilai HRM dan Kapabilitas Inovasi Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pengembangan Organisasi Perbankan Syariah

Pipit Sundari¹, Satria Avianda Nurcahyo², Yeni Indraningtyas³, Teguh Harso Widagdo⁴, Tettie Setiyarti⁵

^{1,2,3,4}Bisnis Manajemen Ritel, Universitas Ngudi Waluyo

⁵STIMI Handayani

Email : pipitsundari@unw.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh Nilai HRM dan Kapabilitas Inovasi Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pengembangan Organisasi di sektor perbankan syariah di Jawa Tengah. Dalam konteks persaingan industri yang meningkat dan percepatan transformasi digital, integrasi HRM yang efektif dan inovasi teknologi strategis dianggap krusial untuk memperkuat daya saing dan keberlanjutan organisasi. Metode penelitian kuantitatif diterapkan melalui survei terhadap 250 karyawan bank syariah, dengan purposive sampling untuk menargetkan responden yang relevan. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengaruh antar variabel. Temuan menunjukkan bahwa Nilai HRM dan Kapabilitas Inovasi Teknologi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pengembangan Organisasi, dengan Keunggulan Kompetitif memediasi sebagian hubungan antara SDM, inovasi teknologi, dan pengembangan organisasi. Studi ini menegaskan peran strategis SDM dan inovasi teknologi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan dan menyediakan kontribusi teoritis sekaligus implikasi praktis bagi lembaga perbankan syariah dalam merumuskan strategi pengembangan organisasi berbasis keunggulan kompetitif dan transformasi digital.

Kata kunci: Nilai HRM, Kapabilitas Inovasi Teknologi, Keunggulan Kompetitif, Pengembangan Organisasi, Perbankan Syariah

Abstract

This study explores the influence of Human Resource Management (HRM) Values and Technological Innovation Capability on Competitive Advantage and Organizational Development in the Islamic banking sector in Central Java. In the context of increasing industry competition and accelerating digital transformation, the integration of effective HRM and strategic technological innovation is considered crucial to strengthening organizational competitiveness and sustainability. Quantitative research methods were applied through a survey of 250 Islamic bank employees, using purposive sampling to target relevant respondents. Data analysis using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) tested construct validity and reliability, as well as the interrelationships between variables. The findings indicate that HRM Values and Technological Innovation Capability have a significant positive influence on Competitive Advantage and Organizational Development, with Competitive Advantage partially mediating the relationship between HRM, technological innovation, and organizational development. This study confirms the strategic role of HRM and technological innovation in sustainably improving organizational performance and provides both theoretical contributions and practical implications for Islamic banking institutions in formulating organizational development strategies based on competitive advantage and digital transformation.

Keywords: HRM Values, Technological Innovation Capability, Competitive Advantage, Organizational Development, Islamic Banking

PENDAHULUAN

Perkembangan industri perbankan syariah di Indonesia telah menunjukkan tren positif yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir (Alma dkk., 2024). Pertumbuhan ini menunjukkan bahwa sektor perbankan syariah memiliki potensi besar untuk mendukung stabilitas ekonomi nasional sekaligus memperkuat sistem keuangan berdasarkan prinsip-prinsip syariah (Afraz dkk., 2021). Di tengah persaingan yang semakin ketat di industri perbankan, bank syariah dituntut untuk menciptakan nilai organisasi melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan pengembangan inovasi teknologi yang berkelanjutan. Aspek-aspek ini sangat penting dalam membangun keunggulan kompetitif dan memperkuat pengembangan organisasi di sektor perbankan syariah (Nurbiyati, 2012).

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2025 melebihi 5%, yang mencerminkan peningkatan aktivitas ekonomi nasional dan perluasan sektor jasa keuangan. Pertumbuhan ekonomi ini secara tidak langsung memberikan peluang yang lebih luas bagi lembaga perbankan syariah untuk meningkatkan pangsa pasar dan meningkatkan kualitas layanan keuangan berbasis digital (Roxas & Chadee, 2016). Seiring dengan meningkatnya permintaan masyarakat akan layanan perbankan yang cepat, aman, dan berbasis teknologi, organisasi perbankan syariah harus secara bersamaan menerapkan transformasi manajerial dan inovasi teknologi agar tetap kompetitif di pasar nasional maupun global (Agit & Muharram, 2024).

Lebih lanjut, data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melaporkan bahwa aset perbankan syariah di Indonesia mencapai sekitar Rp 967,33 triliun pada Juni 2025, mewakili pertumbuhan tahunan sebesar 7,83 persen. Pencapaian ini menunjukkan bahwa industri perbankan syariah memiliki ketahanan yang kuat dan peluang pengembangan yang cukup besar dibandingkan dengan sektor perbankan nasional secara umum. Peningkatan aset tersebut juga disertai dengan pertumbuhan distribusi pembiayaan dan dana pihak ketiga, yang semakin memperkuat posisi lembaga perbankan syariah dalam industri keuangan Indonesia. (Amanda dkk., 2024). Terlepas dari pertumbuhan positif ini, sektor perbankan syariah masih menghadapi berbagai tantangan strategis, khususnya dalam menanggapi transformasi digital dan persaingan keuangan berbasis teknologi. Banyak bank syariah terus mengalami keterbatasan dalam pengembangan sistem informasi, integrasi teknologi digital, dan ketersediaan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi (Bouteraa dkk., 2020). Kondisi ini dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi layanan dan mempertahankan loyalitas pelanggan di era digitalisasi perbankan. Dalam konteks ini, Nilai HRM menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi perbankan syariah. Nilai HRM mencerminkan bagaimana organisasi menciptakan nilai melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif, termasuk pengembangan kompetensi, pelatihan karyawan, budaya organisasi, dan peningkatan motivasi serta produktivitas karyawan (Fidel dkk., 2015). Manajemen sumber daya manusia yang efektif mendorong terciptanya karyawan yang inovatif, adaptif, dan berorientasi layanan yang mampu meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Selain faktor sumber daya manusia, Kapabilitas Inovasi Teknologi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas organisasi perbankan syariah. Meskipun perbankan syariah di Indonesia menunjukkan pertumbuhan aset dan pembiayaan yang positif, sektor ini masih menghadapi tantangan dalam menghadapi transformasi digital, antara lain kesenjangan kompetensi sumber daya manusia, keterbatasan inovasi teknologi, dan belum

optimalnya integrasi praktik HRM strategis. Kondisi tersebut berpotensi menghambat penciptaan layanan inovatif serta keberlanjutan keunggulan kompetitif. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya mengkaji praktik HRM dan inovasi teknologi secara parsial, sementara studi yang mengintegrasikan Nilai HRM dan Kapabilitas Inovasi Teknologi melalui peran mediasi Keunggulan Kompetitif terhadap Pengembangan Organisasi pada perbankan syariah di Jawa Tengah masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan empiris sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi pengembangan organisasi perbankan syariah yang adaptif dan berdaya saing di era transformasi digital. Kapabilitas organisasi dalam mengembangkan inovasi teknologi memungkinkan bank syariah untuk menyediakan layanan yang lebih efisien, transparan, dan mudah diakses oleh masyarakat (Mulyono & Purnomo, 2023). Inovasi digital seperti perbankan seluler, perbankan internet, kecerdasan buatan, dan sistem pembayaran digital berbasis syariah telah menjadi strategi organisasi yang penting dalam menanggapi perubahan perilaku konsumen modern. Kapabilitas inovasi teknologi yang tinggi juga dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan efektivitas operasional organisasi. Integrasi Nilai HRM dan Kapabilitas Inovasi Teknologi diyakini dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi perbankan syariah (Anggraeni & Yuliani, 2020). Keunggulan kompetitif tidak hanya diukur dari kemampuan menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga dari kapabilitas organisasi dalam memberikan layanan yang unggul, membangun kepercayaan pelanggan, dan menciptakan produk keuangan inovatif yang selaras dengan prinsip-prinsip syariah. Organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif yang kuat umumnya lebih mampu bertahan dalam industri perbankan yang semakin kompleks dan didorong oleh teknologi (Niazi dkk., 2023).

Selain itu, keunggulan kompetitif organisasi diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi mengacu pada proses berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas organisasi melalui peningkatan sistem kerja, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, dan efektivitas manajerial secara keseluruhan (Melé, 2016). Dalam sektor perbankan syariah, pengembangan organisasi sangat penting untuk memungkinkan bank merespons secara efektif tantangan globalisasi, transformasi digital, dan perubahan kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan syariah yang modern dan inovatif.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian mengenai pengaruh Nilai HRM dan Kapabilitas Inovasi Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pengembangan Organisasi di sektor perbankan syariah penting untuk dilakukan (Misbakul Munir & Saputra, 2022). Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan manajemen inovasi, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi lembaga perbankan syariah dalam merumuskan strategi pengembangan organisasi yang berorientasi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan dan transformasi digital.

TINJAUAN PUSTAKA

Nilai HRM

Nilai HRM mengacu pada kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai strategis melalui praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif (Fawehinmi dkk., 2020). Menurut teori manajemen sumber daya manusia strategis, karyawan dianggap sebagai aset organisasi yang berharga yang berkontribusi secara signifikan terhadap keberlanjutan dan kinerja organisasi. Praktik HRM yang efektif meliputi rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, sistem kompensasi, budaya organisasi, dan manajemen kinerja (Iskandar, 2024). Organisasi dengan nilai HRM yang kuat cenderung mengembangkan karyawan yang inovatif, adaptif, dan produktif yang mampu merespons perubahan lingkungan yang dinamis. Di sektor

perbankan syariah, *nilai HRM* menjadi semakin penting karena lembaga keuangan syariah membutuhkan karyawan yang tidak hanya memiliki kompetensi profesional tetapi juga memahami prinsip-prinsip Syariah dan nilai-nilai bisnis yang etis (Nurcahyo dkk., 2025) . Implementasi HRM yang efektif dapat meningkatkan komitmen karyawan, kualitas layanan, dan efektivitas organisasi (Madanchian dkk., 2023) . Studi sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi yang menekankan manajemen sumber daya manusia strategis lebih mampu mencapai kinerja organisasi yang unggul dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kemampuan Inovasi Teknologi

Kemampuan Inovasi Teknologi mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk mengembangkan, mengadopsi, dan mengimplementasikan inovasi teknologi untuk meningkatkan produk, layanan, dan proses operasional (Saura dkk., 2022) . Kemampuan inovasi dianggap sebagai sumber daya strategis yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan persaingan pasar. Inovasi teknologi mencakup pengembangan sistem digital, otomatisasi, kecerdasan buatan, aplikasi seluler, dan integrasi teknologi informasi dalam aktivitas organisasi (Afraz dkk., 2021) . Dalam perbankan syariah, kemampuan inovasi teknologi menjadi semakin relevan karena transformasi digital yang cepat di industri keuangan. Bank syariah dituntut untuk menyediakan layanan keuangan yang efisien, transparan, dan berbasis teknologi yang memenuhi harapan pelanggan. Implementasi sistem perbankan digital, layanan perbankan seluler, dan integrasi teknologi keuangan memungkinkan bank syariah untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Organisasi yang memiliki kemampuan inovasi teknologi yang kuat umumnya menunjukkan fleksibilitas dan daya tanggap yang lebih besar dalam menghadapi persaingan pasar (Aydin, 2020) .

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai superior dibandingkan dengan pesaing. Menurut teori berbasis sumber daya, keunggulan kompetitif muncul ketika organisasi memiliki sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (Sodiq dkk., 2024) . Keunggulan kompetitif dapat tercermin melalui kualitas layanan, inovasi, efisiensi operasional, kepercayaan pelanggan, dan reputasi organisasi. Dalam industri perbankan syariah, keunggulan kompetitif sangat penting karena sektor ini bersaing tidak hanya dengan bank syariah lainnya tetapi juga dengan lembaga keuangan konvensional dan perusahaan teknologi keuangan (Aydin, 2020) . Bank syariah yang dapat mengintegrasikan keunggulan sumber daya manusia dan inovasi teknologi lebih mungkin untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan kemampuan inovasi secara signifikan memengaruhi daya saing organisasi dan keberlanjutan bisnis jangka panjang. (Sodiq dkk., 2024) .

Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi mengacu pada proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, adaptabilitas, dan keberlanjutan organisasi melalui perubahan terencana dalam struktur organisasi, budaya, sistem, dan sumber daya manusia (Tirno et al., 2023) . Pengembangan organisasi berfokus pada peningkatan kemampuan organisasi dalam menanggapi tantangan lingkungan dan mencapai tujuan strategis.

Dalam lembaga perbankan Islam, pengembangan organisasi sangat penting untuk memperkuat ketahanan institusional di tengah globalisasi dan disrupsi teknologi. Pengembangan organisasi

meliputi peningkatan kompetensi karyawan, budaya organisasi, sistem inovasi, dan praktik manajemen strategis (Westover, 2025). Organisasi dengan orientasi pengembangan yang kuat umumnya lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan mampu mempertahankan kinerja organisasi jangka panjang (Himam, 2016).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Nilai HRM terhadap Keunggulan Kompetitif

Manajemen sumber daya manusia strategis memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan, inovasi, dan kualitas layanan, yang pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi (Maghsoudi dkk., 2025). Karyawan yang dikelola secara efektif cenderung memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan. Di sektor perbankan syariah, nilai HRM mendukung terciptanya layanan perbankan yang profesional dan etis yang meningkatkan kepercayaan pelanggan dan reputasi organisasi. Oleh karena itu, nilai HRM yang lebih tinggi diharapkan dapat memperkuat keunggulan kompetitif (Chen & Huang, 2009).

H1: *Nilai HRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif.*

Pengaruh Kemampuan Inovasi Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif

Organisasi dengan kemampuan inovasi teknologi yang kuat lebih mampu menciptakan sistem operasional yang efisien, layanan inovatif, dan solusi digital yang berorientasi pada pelanggan (Nurcahyo dkk., 2024). Dalam perbankan syariah, inovasi teknologi meningkatkan aksesibilitas layanan, kecepatan transaksi, dan kenyamanan pelanggan, yang berkontribusi pada posisi kompetitif yang lebih kuat. Oleh karena itu, kemampuan inovasi teknologi diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif (Kurniawati & Cakravastia, 2023).

H2: *Kemampuan Inovasi Teknologi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif.*

Pengaruh Nilai HRM terhadap Pengembangan Organisasi

Praktik SDM yang efektif mendorong pembelajaran organisasi, kemampuan adaptasi karyawan, dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Organisasi dengan nilai HRM yang kuat umumnya lebih mampu menerapkan perubahan strategis dan meningkatkan efektivitas organisasi (Misbakul Munir & Saputra, 2022). Di lembaga perbankan syariah, pengembangan kompetensi karyawan dan peningkatan budaya organisasi merupakan faktor penting yang mendukung pengembangan organisasi. Dengan demikian, nilai HRM diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap pengembangan organisasi (Anwar & Jati, 2023).

H3: *Nilai HRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Organisasi.*

Pengaruh Kemampuan Inovasi Teknologi terhadap Pengembangan Organisasi

Kemampuan inovasi teknologi memungkinkan organisasi untuk meningkatkan sistem operasional, proses pengambilan keputusan, dan efisiensi layanan. (Aydin, 2020). Organisasi yang berhasil mengadopsi inovasi teknologi cenderung menjadi lebih adaptif dan berkelanjutan. Di sektor perbankan syariah, inovasi teknologi mendukung transformasi organisasi menuju layanan keuangan modern. Oleh karena itu, kemampuan inovasi teknologi diprediksi akan berdampak positif terhadap pengembangan organisasi (Aydin, 2020).

H4: *Kemampuan Inovasi Teknologi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Organisasi.*

Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Pengembangan Organisasi

Keunggulan kompetitif memungkinkan organisasi untuk memperkuat posisi pasar, meningkatkan kinerja organisasi, dan menjaga keberlanjutan bisnis. Organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan umumnya menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi dan pertumbuhan organisasi yang lebih kuat (Al Taweel & Al-Hawary, 2021). Dalam perbankan syariah, keunggulan kompetitif berkontribusi pada ekspansi organisasi, loyalitas pelanggan, dan keberlanjutan institusional. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap perkembangan organisasi (Rr Dian Anggraeni dkk., 2023).

H5: *Keunggulan Kompetitif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Organisasi.*

Peran Mediasi Keunggulan Kompetitif

Integrasi nilai HRM dan kemampuan inovasi teknologi secara tidak langsung dapat meningkatkan pengembangan organisasi melalui keunggulan kompetitif (Rr Dian Anggraeni dkk., 2023). Organisasi dengan manajemen sumber daya manusia dan inovasi teknologi yang unggul cenderung mengembangkan daya saing yang lebih kuat, yang selanjutnya meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif diprediksi memediasi hubungan antara nilai HRM, kemampuan inovasi teknologi, dan pengembangan organisasi (Asghar dkk., 2021).

H6: *Keunggulan Kompetitif memediasi hubungan antara Nilai HRM dan Pengembangan Organisasi.*

H7: *Keunggulan Kompetitif memediasi hubungan antara Kemampuan Inovasi Teknologi dan Pengembangan Organisasi.*

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh *Nilai HRM* dan *Kapabilitas Inovasi Teknologi* terhadap *Keunggulan Kompetitif* dan *Pengembangan Organisasi* di sektor perbankan syariah. Penelitian kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel secara objektif melalui pengukuran statistik dan pengujian hipotesis. Desain penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah penelitian eksploratif, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel eksogen dan endogen dalam kerangka konseptual yang diusulkan (Hair dkk., 2019). Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di lembaga perbankan syariah di Jawa Tengah, Indonesia. Penelitian ini berfokus pada bank komersial syariah dan unit usaha syariah yang beroperasi di beberapa wilayah Jawa Tengah (Sugiyono, 2009). Karyawan dipilih sebagai responden penelitian karena mereka secara langsung mengalami praktik manajemen organisasi, implementasi inovasi teknologi, dan proses pengembangan organisasi di dalam lembaga perbankan. Oleh karena itu, karyawan dianggap sebagai sumber informasi yang paling tepat untuk mengevaluasi variabel yang diteliti dalam studi ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria spesifik yang ditentukan oleh peneliti. Kriteria tersebut meliputi karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun di lembaga perbankan syariah dan aktif terlibat dalam kegiatan operasional, manajerial, atau yang berkaitan dengan pelayanan. Sebanyak 250 karyawan dari berbagai lembaga perbankan syariah di Jawa Tengah berpartisipasi sebagai responden penelitian (Sarstedt dkk., 2017). Ukuran sampel dianggap memadai untuk analisis Structural Equation Modeling (SEM) karena SEM-PLS membutuhkan jumlah observasi yang cukup untuk mencapai estimasi statistik dan

pengujian hipotesis yang andal. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur yang didistribusikan langsung dan daring kepada responden. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert lima poin mulai dari 1 (*sangat tidak setuju*) hingga 5 (*sangat setuju*). Instrumen penelitian terdiri dari beberapa indikator yang mengukur *Nilai HRM*, *Kemampuan Inovasi Teknologi*, *Keunggulan Kompetitif*, dan *Pengembangan Organisasi*. Indikator-indikator tersebut diadaptasi dari studi empiris sebelumnya dan disesuaikan dengan konteks sektor perbankan Islam untuk memastikan validitas isi dan relevansi penelitian.

HASIL DAN DISKUSI

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 250 karyawan tetap dari lembaga perbankan syariah di Jawa Tengah, Indonesia. Responden terdiri dari staf operasional, petugas layanan pelanggan, petugas pembiayaan, supervisor, dan karyawan manajerial yang aktif terlibat dalam kegiatan operasional perbankan. Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun, menunjukkan bahwa mereka memiliki pemahaman yang cukup mengenai praktik manajemen organisasi, implementasi inovasi teknologi, dan pengembangan organisasi dalam sektor perbankan syariah. Data yang diperoleh dari kuesioner dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (*SEM-PLS*) dengan perangkat lunak SmartPLS. Proses analisis terdiri dari evaluasi model pengukuran (*model luar*) dan evaluasi model struktural (*model dalam*). Penilaian model luar bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

Evaluasi Model Luar

Validitas Konvergen (Outer Loading)

Validitas konvergen dinilai dengan memeriksa nilai outer loading dari setiap indikator. Indikator dianggap valid jika faktor loading melebihi 0,70. Hasil menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi ambang batas yang dibutuhkan, menunjukkan validitas konvergen yang memadai.

Tabel 1. Hasil Beban Luar

Variabel	Indikator	Pemuatan Luar
Nilai HRM	HRMV1	0,812
	HRMV2	0,846
	HRMV3	0,874
	HRMV4	0,831
Kemampuan Inovasi Teknologi	TIC1	0,856
	TIC2	0,882
	TIC3	0,845
	TIC4	0,861
Keunggulan Kompetitif	CA1	0,821
	CA2	0,867
	CA3	0,884
	CA4	0,842
Pengembangan Organisasi	OD1	0,853
	OD2	0,879
	OD3	0,891
	OD4	0,864

Berdasarkan Tabel 1, semua indikator menunjukkan nilai muatan di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan konstruk laten masing-masing secara efektif. Nilai muatan tertinggi ditemukan pada indikator OD3 (0,891), yang menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat mewakili konstruk *Pengembangan Organisasi*.

Keandalan dan Hasil AVE

Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan Alpha Cronbach dan Reliabilitas Komposit (CR), sedangkan validitas konvergen dievaluasi lebih lanjut menggunakan Rata-Rata Varians yang Diekstrak (AVE). Suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai Alpha Cronbach dan CR melebihi 0,70, sedangkan nilai AVE harus di atas 0,50.

Tabel 2. Hasil Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Alfa Cronbach	Keandalan Komposit	AVE
Nilai HRM	0,861	0,906	0,707
Kemampuan Inovasi Teknologi	0,874	0,914	0,726
Keunggulan Kompetitif	0,869	0,911	0,719
Pengembangan Organisasi	0,883	0,919	0,739

Hasil pada Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel mencapai nilai Alpha Cronbach dan Reliabilitas Komposit di atas 0,70, yang mengindikasikan reliabilitas konsistensi internal yang kuat. Selain itu, semua nilai AVE melebihi 0,50, yang menegaskan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang memuaskan. Temuan ini menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel untuk mengukur konstruk penelitian yang diusulkan.

Validitas Diskriminan (HTMT)

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Suatu konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang memadai jika nilai HTMT di bawah 0,90.

Tabel 3. Hasil HTMT

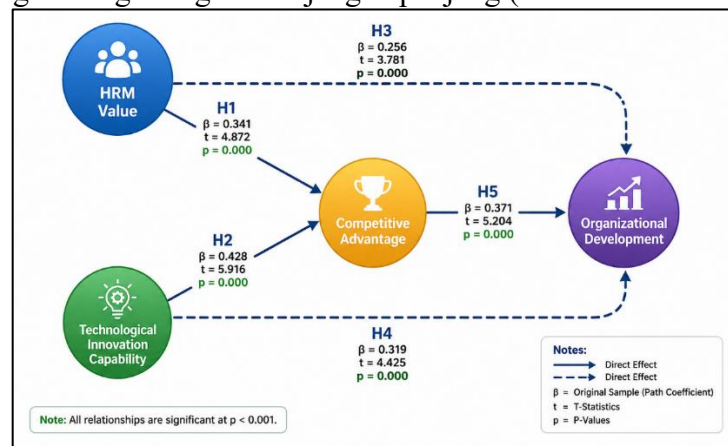
Variabel	Nilai HRM	Kemampuan Inovasi Teknologi	Keunggulan Kompetitif	Pengembangan Organisasi
Nilai HRM	—			
Kemampuan Inovasi Teknologi	0,721	—		
Keunggulan Kompetitif	0,782	0,801	—	
Pengembangan Organisasi	0,756	0,789	0,844	—

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90. Oleh karena itu, setiap konstruk dalam penelitian ini menunjukkan validitas diskriminan yang memadai, artinya konstruk-konstruk tersebut secara empiris berbeda satu sama lain.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesa	Hubungan	Sampel Asli (β)	Statistik T	Nilai P	Hasil
H1	Nilai HRM → Keunggulan Kompetitif	0,341	4.872	0,000	Diterima
H2	Kemampuan Inovasi Teknologi → Keunggulan Kompetitif	0,428	5.916	0,000	Diterima
H3	Nilai HRM → Pengembangan Organisasi	0,256	3.781	0,000	Diterima
H4	Kemampuan Inovasi Teknologi → Pengembangan Organisasi	0,319	4.425	0,000	Diterima
H5	Keunggulan Kompetitif → Pengembangan Organisasi	0,371	5.204	0,000	Diterima

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 4, semua hipotesis langsung didukung secara statistik karena nilai *statistik t* melebihi 1,96 dan *nilai p* di bawah 0,05. Temuan menunjukkan bahwa *Nilai HRM* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Keunggulan Kompetitif*, artinya praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif berkontribusi pada penguatan daya saing organisasi di sektor perbankan syariah (Midhat Ali dkk., 2021). Lebih lanjut, *Kapabilitas Inovasi Teknologi* menunjukkan pengaruh terkuat terhadap *Keunggulan Kompetitif*, menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi teknologi memainkan peran strategis dalam meningkatkan daya saing perbankan di tengah transformasi digital. Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa *Nilai HRM* dan *Kapabilitas Inovasi Teknologi* berpengaruh positif terhadap *Pengembangan Organisasi* (SA Nurcahyo; BK Nurani; AM Thoha; FD Jayanti, 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan kapabilitas inovasi teknologi yang kuat lebih mampu meningkatkan adaptabilitas organisasi, efektivitas operasional, dan keberlanjutan institusional. Selain itu, *Keunggulan Kompetitif* secara signifikan mempengaruhi *Pengembangan Organisasi*, yang menunjukkan bahwa daya saing organisasi memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan dan pengembangan organisasi jangka panjang (Al Taweel & Al-Hawary, 2021).



Gambar 1.1 Pengembangan Penelitian

Tabel 5. Hasil Pengujian Efek Mediasi

Hipotesa	Hubungan Tidak Langsung	Sampel Asli (β)	Statistik T	Nilai P	Hasil Mediasi
H6	Nilai HRM → Keunggulan Kompetitif → Pengembangan Organisasi	0,126	3.457	0,001	Mediasi Parsial
H7	Kemampuan Inovasi Teknologi → Keunggulan Kompetitif → Pengembangan Organisasi	0,159	4.012	0,000	Mediasi Parsial

Hasil pengujian mediasi yang disajikan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa *Keunggulan Kompetitif* secara signifikan memediasi hubungan antara *Nilai HRM* dan *Pengembangan Organisasi*. Efek tidak langsung menghasilkan nilai statistik *t* sebesar 3,457 dan nilai *p* sebesar 0,001, yang mengkonfirmasi signifikansi efek mediasi (Mauludin dkk., 2013). Hasil ini menyiratkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan pengembangan organisasi secara tidak langsung melalui penciptaan keunggulan kompetitif (Le dkk., 2020). Demikian pula, *Keunggulan Kompetitif* juga secara signifikan memediasi hubungan antara *Kapabilitas Inovasi Teknologi* dan *Pengembangan Organisasi* (Aydin, 2020). Efek tidak langsung menghasilkan nilai statistik *t* sebesar 4,012 dengan nilai *p* di bawah 0,05, yang menunjukkan hubungan mediasi yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan inovasi teknologi berkontribusi pada pengembangan organisasi tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung dengan memperkuat daya saing organisasi. Secara keseluruhan, analisis mediasi menegaskan bahwa *Keunggulan Kompetitif* berfungsi sebagai mekanisme strategis penting yang menghubungkan *Nilai HRM* dan *Kemampuan Inovasi Teknologi* dengan *Pengembangan Organisasi* di sektor perbankan syariah (Gómez-Prado dkk., 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Nilai HRM dan Kapabilitas Inovasi Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif serta Pengembangan Organisasi pada perbankan syariah di Jawa Tengah. Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan kemampuan inovasi teknologi yang tinggi terbukti mampu meningkatkan kompetensi karyawan, kualitas layanan, efisiensi operasional, adaptabilitas organisasi, serta memperkuat daya saing yang berkelanjutan. Selain itu, Keunggulan Kompetitif berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara Nilai HRM dan Kapabilitas Inovasi Teknologi terhadap Pengembangan Organisasi, yang menunjukkan bahwa pengembangan organisasi dapat dicapai tidak hanya melalui penguatan sumber daya manusia dan inovasi teknologi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan daya saing organisasi. Dengan demikian, lembaga perbankan syariah perlu mengintegrasikan strategi pengelolaan sumber daya manusia dan inovasi teknologi secara berkelanjutan guna menciptakan keunggulan kompetitif yang mampu mendukung pengembangan organisasi di era transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

Afraz, MF, Bhatti, SH, Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). Dampak inovasi rantai pasokan terhadap keunggulan kompetitif di industri konstruksi: Bukti dari model multi-mediasi yang dimoderasi. *Technological Forecasting and Social Change*, 162 (Juni 2020), 1–12.

- <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120370>
- Agit, A., & Muharram, S. (2024). *Kemampuan Kecerdasan Buatan dalam Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dari Perspektif Ekonomi*. 738–746.
- Al Taweel, IR, & Al-Hawary, SI (2021). Peran mediasi kemampuan inovasi pada hubungan antara ketangkasan strategis dan kinerja organisasi. *Keberlanjutan (Swiss)*, 13 (14), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13147564>
- Alma, S., Nur, S., Zulkiffli, A., Hazimah, N., & Mat, N. (2024). Hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau dan Kinerja Pekerjaan: Menyelidiki Peran Mediasi Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmu Sistem dan Manajemen*, 14 (12), 114–128. <https://doi.org/10.33168/jsms.2024.1207>
- Amanda, SY, Surur, M., & Alimbel, F. (2024). Strategi Digital Marketing Terhadap Minat Investasi Generasi Z Pada Investasi Emas Digital Bank Syariah Indonesia Dengan Brand Image Sebagai Mediasi. *Jurnal Tabarru': Perbankan dan Keuangan Islam*, 7 (2), 643–655. [https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7\(2\).18084](https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7(2).18084)
- Anggraeni, PD, & Yuliani, NL (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Partisipasi Penganggaran, Pengawasan Dan Peran Perangkat Desa Terhadap Pengelolaan Dana Desa (Studi Empiris Pada Desa Sekelamatan Kajoran). *Memprosiding Konferensi Bisnis dan Ekonomi ke-2 Dalam Pemanfaatan Teknologi Modern*, 15, 266–284. <https://antikorupsi.org>
- Anwar, MZ, & Jati, LJ (2023). Meningkatkan Kinerja Hijau Organisasi melalui Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau dan Kecerdasan Spiritual Islam. *TheJournalish: Sosial dan Pemerintahan*, 4 (4), 496–512. <https://doi.org/https://doi.org/10.55314/tsg.v4i4.626>
- Asghar, W., Jamil, MR, & Niazi, A. (2021). Memperoleh Keunggulan Bisnis Kompetitif melalui Proses Penciptaan Pengetahuan dengan Dampak Mediasi Pembelajaran Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Penelitian Ilmu Sosial & Tinjauan Ekonomi*, 2 (4), 1–17.
- Aydin, H. (2020). Orientasi pasar dan inovasi produk: peran mediasi kemampuan teknologi. *European Journal of Innovation Management*, 24 (4), 1233–1267. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0274>
- Bouteraa, M., Hisham, RRI bin R., & Zainol, Z. (2020). Praktik Perbankan Hijau dari Perspektif Islam dan Barat. *Jurnal Internasional Bisnis, Ekonomi dan Hukum*, 21 (5), 1–11.
- Chen, CJ, & Huang, JW (2009). Praktik sumber daya manusia strategis dan kinerja inovasi - Peran mediasi kapasitas manajemen pengetahuan. *Jurnal Riset Bisnis*, 62 (1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Fawehinmi, O., Yusliza, MY, Mohamad, Z., Noor Faezah, J., & Muhammad, Z. (2020). Menilai perilaku hijau akademisi: Peran manajemen sumber daya manusia hijau dan pengetahuan lingkungan. *Jurnal Internasional Tenaga Kerja*, 41 (7), 879–900. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0347>
- Fidel, P., Schlesinger, W., & Cervera, A. (2015). Berkolaborasi untuk berinovasi: Pengaruh terhadap manajemen pengetahuan pelanggan dan kinerja. *Jurnal Riset Bisnis*, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.026>
- Gómez-Prado, R., Alvarez-Risco, A., Cuya-Velásquez, BB, Arias-Meza, M., Campos-Dávalos, N., Juárez-Rojas, L., Anderson-Seminario, M. de las M., Del-Aguila-Arcentales, S., & Yáñez, JA (2022). Inovasi Produk, Kecerdasan Pasar, dan Kemampuan Penetapan Harga sebagai Keunggulan Kompetitif dalam Kinerja Startup Internasional: Kasus Peru. *Keberlanjutan (Swiss)*, 14, 1–21. <https://doi.org/10.3390/su15118992>
- Hair, JF, Risher, JJ, Sarstedt, M., & Ringle, CM (2019). Kapan menggunakan dan bagaimana

- melaporkan hasil PLS-SEM. *European Business Review* , 31 (1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Himam. (2016). Manajemen talenta dalam Perspektif Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Tinjauan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* , 09 , 113–120.
- Iskandar. (2024). Mengintegrasikan Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, dan Kecerdasan Buatan dalam Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Organisasi Bisnis. *Jurnal Internasional Penelitian Ekonomi, Bisnis dan Manajemen* , 08 (08), 278–285. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2024.8819>
- Kurniawati, DA, & Cakravastia, A. (2023). Tinjauan penelitian rantai pasokan halal: Perspektif keberlanjutan dan riset operasi. *Logistik dan Rantai Pasokan yang Lebih Bersih* , 6 (Januari), 100096. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2023.100096>
- Le, HM, Nguyen, TT, & Hoang, TC (2020). Budaya organisasi, informasi akuntansi manajemen, kemampuan inovasi dan kinerja perusahaan. *Cogent Business and Management* , 7 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1857594>
- Madanchian, M., Taherdoost, H., & Mohamed, N. (2023). Alat dan Teknik Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis AI; Tinjauan Literatur Sistematis. *Procedia Computer Science* , 229 , 367–377. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.039>
- Maghsoudi, M., Kamrani Shahri, M., Agha Mohammad Ali Kermani, M., & Khanizad, R. (2025). Memetakan Lanskap Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis AI: Analisis Jaringan Sosial atas Kolaborasi Penelitian. *Akses IEEE* , 13 (Desember 2024), 3090–3114. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3523437>
- Mauludin, H., Alhabsji, T., Idrus, S., & Arifin, Z. (2013). Orientasi Pasar, Organisasi Pembelajaran dan Kapabilitas Dinamis sebagai Anteseden Penciptaan Nilai. *Jurnal Bisnis dan Manajemen IOSR* , 10 (2), 38–48. <https://doi.org/10.9790/487x-1023848>
- Melé, D. (2016). Memahami Manajemen Humanistik. *Jurnal Manajemen Humanistik* , 1 (1), 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Midhat Ali, M., Qureshi, SM, Memon, MS, Mari, SI, & Ramzan, MB (2021). Pengembangan Kerangka Kompetensi untuk Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif. *SAGE Open* , 11 (2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Misbakul Munir, M., & Saputra, R. (2022). Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Al Maqasid Al Šar'iyyah Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Sains Dunia* , 1 (12), 1183–1195. <https://doi.org/10.58344/jws.v1i12.150>
- Mulyono, P., & Purnomo, S. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Knowledge Management. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI* , 1 (4).
- Niazi, UI, Nisar, QA, Nasir, N., Naz, S., Haider, S., & Khan, W. (2023). Manajemen SDM Hijau, inovasi hijau dan kinerja lingkungan: peran kepemimpinan transformasional hijau dan tanggung jawab sosial perusahaan hijau. *Environmental Science and Pollution Research* , 30 (15), 45353–45368. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-25442-6>
- Nurbiyati, T. (2012). Organisasi Pembelajaran Sebagai Strategi Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Wahana* , 15 (1), 51–60.
- Nurcahyo, SA, Arismaya, AD, & Jayanti, FD (2025). Sumber daya manusia yang ditingkatkan dengan AI dan akuntansi hijau: untuk mencapai kinerja pembangunan berkelanjutan di industri perbankan syariah. *Jurnal Penelitian Akuntansi dan Keuangan Islam (JIAFR)* , 7 (2), 231–256.
- Nurcahyo, SA, Ramadhani, NL, & Isnawati, SI (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis untuk Meningkatkan Industri Mode Berkelanjutan dalam Perspektif Usaha Kecil Menengah (UMKM) Mode. *Jurnal Teknobuga UNNES* , 12 (2), 177–186.
- Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Pandangan manajemen pengetahuan tentang keberlanjutan

- lingkungan di UKM manufaktur di Filipina. *Penelitian dan Praktik Manajemen Pengetahuan* , 14 (4), 1–11. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.30>
- Rr Dian Anggraeni, Tubagus Ismail, Tri Lestari, & Dadan Ramdhani. (2023). Hubungan antara Kepemimpinan Strategis, Keunggulan Kompetitif dan Modal Intelektual : Bukti dari Hotel di Tangerang Indonesia. *Jurnal Internasional Humaniora dan Ilmu Sosial Inggris (BioHS)* , 5 (2), 100–112. <https://doi.org/10.33258/biohs.v5i2.899>
- SA Nurcahyo; BK Nurani; SAYA Thoha; FD Jayanti. (2024). Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengetahuan Perbankan Syariah dalam Kesejahteraan Spiritual. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Bisnis Islam* , 17 , 79–110.
- Sarstedt, M., Ringle, C., & Hair, J. (2017). *Pemodelan Persamaan Struktural Kuadrat Terkecil Parsial* . https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Saura, JR, Skare, M., & Riberio-Navarret, S. (2022). Bagaimana Teknologi Memungkinkan Keunggulan Kompetitif? Meninjau Keadaan Terkini dan Menguraikan Arah Masa Depan. *Jurnal Daya Saing* , 14 (4), 172–188. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.04.10>
- Sodiq, J., Fatkhul Umam, M., & Alif Akbar Qadafi, M. (2024). Strategi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0: Inovasi dan Adaptasi bagi Generasi Milenial. *Jurnal Keterlibatan Sipil dan Pendidikan Sosial* , 1 (1), 102–115. <https://journalakasha.com/cesej/article/view/52>
- Sugiyono, PD (2009). *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* .
- Tirno, RR, Islam, N., & Happy, K. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau dan perilaku ramah lingkungan karyawan: Relevansi iklim proekologis dan pengetahuan lingkungan. *Heliyon* , 9 (4), e14632. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14632>
- Westover, JH (2025). *Menjembatani Dunia: Mengembangkan Kompetensi STEM Interdisipliner pada Profesional SDM untuk Pendidikan Berkelanjutan* . 0–35. <https://doi.org/10.20944/preprints202506.1849.v1>