

**PENGARUH DIGITALISASI DAN MSDM STRATEGIK DIMEDIASI
HUMAN CAPITAL & SOCIAL CAPITAL UNTUK MEMPEROLEH
KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA BPD DI INDONESIA**



DISERTASI

Sebagai Satu Syarat untuk Mencapai Gelar

DOKTOR

Oleh :

**MIRA ROZANNA
NPM. 2231041002**

Komisi Pembimbing :

**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. (Promotor)
Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si (Ko Promotor)**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

PENGARUH DIGITALISASI DAN MSDM STRATEGIK DIMEDIASI HUMAN CAPITAL & SOCIAL CAPITAL UNTUK MEMPEROLEH KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA BPD DI INDONESIA

Oleh :

MIRA ROZANNA

Penelitian ini menganalisis pengaruh Digitalisasi, MSDM Strategik dimediasi *Human Capital & Social Capital* dalam perannya meningkatkan keunggulan kompetitif Bank Pembangunan Daerah di Indonesia. Menggunakan desain penelitian kuantitatif melalui kuesioner dan wawancara kepada Dewan Komisaris, Direksi & Manajer Senior pada Bank Pembangunan Daerah di Indonesia. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi statistik LISREL digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik & Keunggulan kompetitif, namun MSDM Strategik berpengaruh negatif terhadap Keunggulan Kompetitif Bank Pembangunan Daerah di Indonesia. Sementara itu, *Human Capital* dan *Social Capital* berperan sebagai mediasi penting dalam pengaruh Digitalisasi, MSDM Strategik terhadap keunggulan kompetitif Bank Pembangunan Daerah. Kebaruan dari penelitian ini adalah adanya pengaruh digitalisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik yang dimediasi oleh *Human Capital* dan *Social Capital* terhadap peningkatan keunggulan kompetitif pada Bank Pembangunan Daerah di Indonesia.

Keywords: Strategic Human Resources Management (SHRM), Bank Digitization, human capital, social capital, Competitive Advantage.

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI

Judul Disertasi : Pengaruh Digitalisasi Dan Msdm Strategik
Dimediasi Human Capital & Social Capital
Untuk Memperoleh Keunggulan Kompetitif
Pada BPD Di Indonesia

Nama Mahasiswa : Mira Rozanna

Nomor Pokok Mahasiwa : 22310410002

Program Studi : Program Doktor Ilmu Ekonomi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

DISETUJUI OLEH KOMISI PEMBIMBING :


Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 196606211990031003

Promotor :

.....
Ko Promotor

Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP. 197111211995121001

.....
Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi


Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.
NIP.197307231999031002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M.
(Rektor Universitas Lampung)

Sekretaris : Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.
(Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi FEB Unila)

Penguji Luar Komisi : Prof. Dr. Bahrullah Akbar, M.B.A., C.I.P.M.,
C.A., CSPA.. CfrA. CGCAE., QGIA.
(Guru Besar Keuangan Publik Institut
Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

Prof. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
(Wakil Dekan I FEB , Penguji Internal FEB
Universitas Lampung)

Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
(Penguji Internal FEB Universitas Lampung)

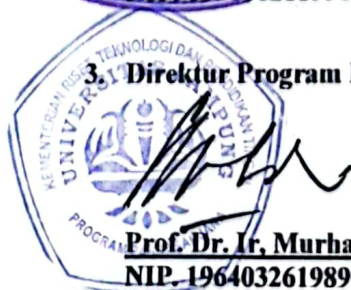
Dr. Dorothy Rouly Haratua Panjaitan, S.E.,
M.Si (Penguji Internal FEB Universitas
Lampung)

2. Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 196606211990031003

3. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si
NIP. 196403261989021001

SURAT PERNYATAAN

Saya bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mira Rozanna
NPM : 2231041002
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi
Judul Disertasi : Pengaruh Digitalisasi Dan Msdm Strategik dimediasi Human Capital & Social Capital Untuk Memperoleh Keunggulan Kompetitif Pada BPD Di Indonesia

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil penelitian/disertasi serta sumber informasi atau data adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.
2. Semua sumber data dan informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan dari penulis lain telah dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir penelitian/disertasi ini.
3. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk *hardcopy* dan *softcopy* untuk dipublikasikan kepada media cetak ataupun elektronik pada program studi Doktoral Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Tidak akan menuntut ataupun mengganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap hasil penelitian/disertasi saya.
5. Apabila dikemudian hari ternyata penulisan disertasi ini merupakan hasil plagiat/penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 01 Oktober 2024

Yang membuat pernyataan,


Mira Rozanna

KATA PENGANTAR

Puji syukur, penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat nikmat dan segala karunia Allah SWT, maka penulis dapat menyelesaikan proposal disertasi dengan judul “**Pengaruh Digitalisasi dan MSDM Strategik Dimediasi Human Capital & Social Capital Untuk Memperoleh Keunggulan Kompetitif Pada BPD Di Indonesia**” penulisan disertasi ini merupakan syarat memperoleh derajat Doktor dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Semoga Allah SWT tetap melimpahkan berkah dan hidayahnya dalam mencari, belajar dan mengamalkan ilmu untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang, mudah-mudahan dapat bermanfaat bagi kehidupan dan lingkungan, Amin Allahumma Amin.

Dalam proses pendidikan program doctor, mulai dari proses perkuliahan, mempersiapkan, dan proses menyusun penulisan disertasi ini, penulis banyak mendapatkan do'a, bantuan pengarahan, bimbingan, motivasi dari berbagai pihak yang semuanya itu sangat besar artinya dalam proses penyelesaian disertasi ini, maka dalam kesempatan ini rasa hormat dan terimakasih penulis sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM, Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan fasilitas akademik Universitas Lampung dan keteladanan beliau selama ini.
2. Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan juga sebagai Promotor yang telah membimbing, memotivasi dan memberikan arahan penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
3. Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si, sebagai Wakil Rektor II dan juga sebagai Co Promotor yang telah membimbing, memotivasi dan memberikan arahan penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., Ketua Program Doktoral Ilmu Ekonomi Periode 2022 sampai Februari 2024, yang telah membimbing, memotivasi, mengarahkan pada tahap awal kami memulai kuliah sampai menyelesaikan penulisan disertasi ini.

5. Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt., Ketua Program Doktoral Ilmu Ekonomi Periode 2024, yang telah membimbing, memotivasi, mengarahkan dalam menyelesaikan penulisan disertasi ini.
6. Prof. Dr. Bahrullah Akbar, MBA, CIPM.,CA.,CPA.,CSFA.,CFrA., CGCAE.,QGIA, sebagai Dosen Pembahas/Penguji Eksternal yang telah memberikan waktu dan berkenan memberikan arahan serta saran dalam penyempurnaan disertasi menjadi lebih baik
7. Prof. Dr. Mahrinasari M.S., S.E., M.Sc, sebagai Dosen Pembahas/Penguji Internal yang telah memberikan waktu dan berkenan memberikan arahan serta saran dalam penyempurnaan disertasi menjadi lebih baik
8. Dr. Dorothy Rouly Haratua Panjaitan,S.E.,M.Si, sebagai Dosen Pembahas/Penguji Internal yang telah memberikan waktu dan berkenan memberikan arahan serta saran dalam penyempurnaan disertasi menjadi lebih baik.
9. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. dan Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si. sebagai Dosen Bidang Studi Manajemen Strategi yang telah memberikan sharing ilmu dalam penulisan disertasi ini.
10. Bapak dan Ibu Dosen /Pengajar Program Doktor Ilmu Ekonomi dengan tidak meninggalkan rasa hormat yang namanya tidak saya sebutkan satu persatu
11. Staf Rektorat Mas Rizky, Staf Dekanat Mas Igo, Staf Program Doktor, Mbak Dike , Uni Mimi, Mas Deny yang telah banyak memberikan fasilitas dan dukungan selama proses penyelesaian disertasi ini.
12. Kakak Senior, Sahabat Angkatan 2022 dan Adik Angkatan almamater Program Doktor dengan tidak meninggalkan rasa hormat yang namanya tidak saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan contoh teladan, yang terus saling memberikan semangat dalam kuliah Program Doktor.
13. Mama Almh Hj Sofia Tjaja dan Papa Alm H Abdurahman yang telah merawat, membimbing, menasehati, dan membesarkan dengan segala kasih sayang serta doa yang selalu dipanjatkan. Perjuangan hidup

keduanya telah memotivasi penulis untuk disiplin, berjuang dalam memaknai hidup ini.

14. Suami, anak-anakku Nadia Zafira, S.Ars, M.Ars, Naufal Fadhillah , SE, Muhammad Nadhif Rafii dan mantuku Rivel Aldila, S.P.,M.M, dan Kakakku Ratna Jamilah, Kak Intan Soraya, Adikku Nasser & Catherine, keponakan-keponakan, cucunda serta saudaraku, yang banyak mengiringi do'a dan memberikan semangat, sehingga saya termotivasi untuk menyelesaikan proses perkuliahan dan disertasi ini.
15. Forum Komunikasi Dewan Komisaris (FKDK) BPD Seluruh Indonesia, FKDK BPD Wilayah Barat, Ketua Umum Prof. Dr. Bahrullah Akbar, MBA, CIPM., CA., CPA., CSFA., CFrA., CGCAE., QGIA & Bpk Farid Rahman, Pengurus & Seluruh Dewan Komisaris Direksi & jajaran Senior Manager BPD Seluruh Indonesia Bank Pemangunan Daerah (BPD). Pengurus Asbanda, yang telah banyak membantu dalam pengumpulan data, questioner, informasi dan diskusi dalam penyusunan disertasi ini.
16. Bpk Fahrizal Darminto Komisaris Utama, Dewan Komisaris & Jajaran Direksi, Kepala Divisi, Komite Komisaris, Staf Ahli , Sekretraiat Komite Bank Lampung dan Sekretaris Mya Fitrianti yang telah banyak memberikan bantuan, kesempatan dalam menyelesaikan kuliah dan disertasi.
17. Panti Asuhan Ibnu Fatah Kulon Progo, Panti Asuhan Husnul Khotimah Tanjung Gading. Umi Lisa dan adik-adik yatim piatu yang selalu memberikan do'a untuk kami sekeluarga.
18. Sahabatku Liza Restianie, Yuda Sukmarina, dr Ocky, Ses Hensyl Thomas, Rinasta, Ety Rohyani, Ida Jaya, Dr. Indah Listiana, Ibu Mustaslimah, Ibu Fathia, Yuliana Dewi, yang selalu memberikan inspirasi dan semangat sehingga saya termotivasi untuk menyelesaikan proses pendidikan ini
19. Sahabatku Komunitas Ibu CERDAS Indonesia (KICI) Pusat Ibu Ratih Sang & KICI Lampung, Sohib Modis, Xaverius with Love, Best Friend Forvever, MomsSay, Wanita Cantik Mempesona, IWAPI. PWSS, UAK

BDN, Alumni ODP BDN AngkatanXVI, Alumni Sespibank Angatan 61, Pengajian Eksekutif Tassawuf, yang memberikan semangat dan do'a dan Ladies Banker Indonesia, Kemang Line Dances Ibu Aviliani, Ibu Rita Mirasari , Ibu2 cantik, sukses, smart yang selalu menjadi inspirasi.

20. Sahabatku Alumni TK Pertiwi Pahoman, SD Teladan, SMP Negeri 2 Tanjungkarang, SMA Xaverius Pahoman, Alumni Fakultas Ekonomi Unila Angkatan 85, KAFE dan Magister Management STIE Indonesia Banking Scholl Kemang Jakarta, serta seluruh pihak-pihak yang telah ikut andil dalam menyelesaikan proposal ini, yang terus memberikan semangat dan do'anya yang senantiasa menjalin silaturahmi.

Penulis menyadari disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan, Oleh karena itu mengharapkan saran dan kritik guna penyempurnaan dan pengembangan disertasi ini. Akhirnya penulis berharap semoga disertasi ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin Allahumma Aamiin.

Bandar Lampung, 01 Oktober 2024

RIWAYAT HIDUP







Mira Rozanna dilahirkan di Palembang pada tanggal 25 Oktober 1966. Merupakan anak keempat dari lima bersaudara dari Bapak Alm H. Ali Abdurahman dan Ibu Almh Hj. Sofia Tjaja. Pendidikan Sekolah Dasar ditempuh di SD Negeri Teladan Tanjungkarang, melanjutkan ke SMPN 2 Tanjungkarang dan melanjutkan ke SMA Xaverius Pahoman Tanjungkarang. Pendidikan Sarjana telah diselesaikan Penulis pada tahun 1989 di Fakultas Ekonomi Universitas Lampung. Selanjutnya Penulis meneruskan pendidikan pada program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Indonesia Banking School dan lulus pada tahun 2021. Pada Tahun 2022 penulis menempuh pendidikan S3 Ilmu Ekonomi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas FEB Universitas Lampung dan menyelesaikan pendidikan di tahun 2024. Saat ini Penulis bekerja sebagai Komisaris Independen Bank Lampung dan Assesor BNSP di BSMR. Penulis memiliki suami Hi. Hidayat SE, tiga orang anak bernama Nadia Zafira, S.Ars, M .Ars, Naufal Fadhillah , SE, Muhammad Nadhif Rafii dan anak mantu Rivel Aldila, S,P,, M.M,

RIWAYAT SERTIFIKASI

- Manajemen Risiko Perbankan Kualifikasi 7 untuk Dewan Komisaris & Direksi Perbankan - Resertifikasi Portofolio - Indonesian Risk Professional Association (IRPA) 2024
- Sertifikasi Assesor Manajemen Risiko Perbankan – Badan Nasional Sertifikasi Profiesional (BNSP) No Registrasi : MET.000.003339 2024
- Manajemen Risiko Perbankan Tingkat 5 – Badan Sertifikasi Manajemen Perbankan (BSMR) -2023
- Manajemen Risiko Perbankan Tingkat 4 - Badan Sertifikasi Manajemen Perbankan (BSMR) -2019
- Manajemen Risiko Perbankan Tingkat 3 – Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) -2018
- Manajemen Risiko Perbankan Tingkat 2 – Badan Sertifikasi Manajemen Perbankan (BSMR) -2011
- Manajemen Risiko Perbankan Tingkat 1– Badan Sertifikasi Manajemen Perbankan (BSMR) -2007.

- Strategic Leaders Program - Michigan Ross School of Business - Hong Kong 2017
- General Banking Level 3 – Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia 2015
- Sespibank Angkatan 61 - Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia 2015
- Certified Senior Professional Human Resources – QQ International 2014
- Certified Lean Six Sigma Black Belt Training – BpXcellence Indonesia 2014
- Certified Financial Planner – Certified From Financial Planning Standard Board (FPSB) Indonesia 2012
- Certified Wealth Management– Certified Wealth Managers’ Association (CWMA) – MM UGM - Erasmus University - 2011

RIWAYAT PEKERJAAN

 2021-Saat ini:	Komisaris Independen Ketua Komisi Remunerasi & Nominasi
 2019-2020:	Senior Vice President – Head of Project 2 Corporate Transformation Bank Mandiri
2018- 2019:	SVP Human Capital Transformation, Organization & Performance Pj Head Organization Deveelopment & Transformation
 2016-2018:	Senior Vice President Group Head Corporate & Branch Transformation Bank Syariah Mandiri. Group Head Transformation Management & Corporate Culture Bank Syariah
 1999-2016:	VP - Project Manager – Corporate Plan & Business Improvement, CMO Directorate - <i>Bank Mandiri</i> <i>Berbagai jabatan di Information & Techlology</i> <i>& Change Managmenet Office.</i>
 1991-1999:	ODP at Branch Jakarta MT Haryono, Manager di Urusan Akunting, Urusan Pelatihan & Pelatihan
 1991:	Management Trainee -Astra International

KARYA ILMIAH & BUKU 2021-2024

No	Tahun	Judul Karya Ilmiah	Nama Penerbit / Jurnal	URL
1	2024	The Role of Strategic Human Resources Management in Developing Competitive Advantage: a Systematic Literature Review, synthesis and framework for Future Research - M Rozanna, Nairobi, H Jimad	Evolutionary Studies In Imaginative Culture, 886-903, 2024	https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21101016800&tip=sid
2	2024	Keunggulan Kompetitif Perbankan Daerah Melalui Digitalisasi dan MSDM Strategik Mira Rozanna, S.E., M.M., CFP®, CWM®, Prof. Dr. Nairobi, S.E.	ISBN 978-623 5867403 - Darmajaya Press 1, 52	View article (google.com)
3	2023	Manajemen Sumber Daya Manusia, E Ende, D Sulaimawan, D Sastaviana, M Lestariningsih, M Rozanna, Eureka Media Aksara	Eureka Media Aksara	https://repository.penerbiteurka.com/media/publications/565766-manajemen-sumber-daya-manusia-f83fb39a.pdf
4	2023	What is strategic management research?	Annals of Management and Organization Research (AMOR)	https://doi.org/10.35912/amor.v4i4.1622
5	2021	The Influence Of Leadership Style, Training And Development Through Employee Engagement On Senior Manager Productivity: A Case Study At Bank Lampung	UITM JOHOR	https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=11528912345909851309&btnI=1&hl=en
6.	2022	Filsafat Ilmu Dalam Penelitian Manajemen	Tahta Media	http://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/

ORGANISASI :

No.	Organisasi	Jabatan	Periode
1	Forum Komunikasi Dewan Komisaris BPD Seluruh Indonesia	Ketua Bidang Organisasi	2023 -saat ini
2	Forum Komunikasi Dewan Komisaris BPD Wilayah Barat	Wakil Bidang Pengembangan Profesi	2022 -saat ini
3	Komunitas Ibu CERDAS Indonesia (KICI) Lampung	Penasehat	2021 - saat ini
4.	IWAPI Kotamadya Bandar Lampung	Penasehat	2024
5	Forum Akuntansi Manajemen & Ekonomi (FAME)	Anggota FEA - 00558	2024-2025

DAFTAR ISI

Contents

abstrak.....	ii
Lembar Persetujuan Disertasi.....	iii
Lembar Persetujuan Disertasi.....	iv
Surat Pernyataan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Riwayat Hidup.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	18
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Keaslian dan Kebaruan Penelitian.....	20
1.5 Kontribusi Penelitian.....	23
1.5.1 Kontribusi Teoritis.....	23
1.5.2 Kontribusi Praktis.....	23
1.5.3 Kontribusi Metodologi	24
1.5.4 Kontribusi Kebijakan.....	25
BAB II KAJIAN PUSTAKA	26
2.1 Landasan Teori.....	26
2.1.1 Konseptualisasi Strategi.....	26
2.1.2 Manajemen Strategik.....	27
2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik	28
2.1.4 <i>Resource-Based View</i> (RBV)	32
2.1.5 <i>Competitive Advantage</i> (keunggulan kompetitif).....	34
2.1.6 <i>Contingency Theory</i>	36
2.1.7 <i>Attitude, Motivation and Opportunity (AMO) Theory</i>	37
2.1.8 <i>Upper Echelon Theory</i>	38
2.2 Kerangka Pemikiran.....	38
2.3 Kerangka Empiris.....	42
2.4 Hipotesis Penelitian.....	42
2.4.1 Hipotesis 1.....	42
2.4.2 Hipotesis 2.....	44
2.4.3 Hipotesis 3	45
2.4.3. Hipotesis 4.....	47
2.4.4. Hipotesis 5.....	48

2.4.5. Hipotesis 6.....	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	51
3.1 Desain penelitian	51
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	52
3.3 Instrumen penelitian	55
3.4 Variabel Penelitian	55
3.5 Model Konstruk Penelitian.....	56
3.6 Definisi Operasional Variabel	57
3.6.1 Digitalisasi.....	58
3.6.2MSDM Strategik	59
3.6.3Human Capital.....	62
3.6.4Social Capital	63
3.6.5 Keunggulan Kompetitif (<i>Competitive Advantange</i>).....	64
3.7 Uji Validitas	65
3.8 Uji Reliabilitas.....	65
3.9 Analisis Data	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	67
4.1 Pengumpulan Data	67
4.2 Karakteristik Responden	69
4.3 Analisis Deskriptif jawaban responden	70
4.3.1 Hasil Analisis Deskriptif Digitalisasi	70
4.3.2Analisis Deskriptif MSDM Strategik	83
4.3.3Analisis Deskriptif Human Capital	97
4.3.4Hasil Analisis Deskriptif <i>Sosial Capital</i>	105
4.4 Spesifikasi Model Penelitian	126
4.4.1Model Pengukuran	127
4.4.2Model Pengukuran Data.....	129
4.4.3Model pengukuran konseptual CB-SEM menggunakan AMOS 26 ...	129
4.4.3.2 Evaluasi validitas dan reliabilitas konstruk SHRM.....	133
4.4.3.3 Evaluasi validitas dan reliabilitas Human Capital.....	137
4.4.3.4 Evaluasi validitas dan reliabilitas Social Capital	139
4.4.4 Hasil Goodness of fit model pengukuran	145
4.4.5Model Struktural.....	147
4.5 Pembahasan	152
4.5.1Pengaruh Digitalisasi terhadap MSDM Strategik	152
4.5.2 Pengaruh Digitalisasi terhadap Keunggulan Kompetitif.....	155
4.5.3 Pengaruh MSDM Strategik terhadap Human Capital	156
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	170
5.1 KESIMPULAN	170
5.2 SARAN	174
DAFTAR PUSTAKA.....	178

LAMPIRAN	191
Lampiran 1 : Glossary/ Daftar Istilah	192
Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian	194
Lampiran 3 : Rating 105 Bank di Indonesia Per Desember 2022 -2023	211
Lampiran 5 : The Best Bank Service Excellence 2024, 105 Bank di Indonesia	213
Lampiran 6 : Tanggapan Responden	213
Lampiran 7 : Hasil Uji Model Struktural	243
Lampiran 8 : VOS Viewer.....	255
Lampiran 9 : State of Art.....	256

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Keunggulan Kompetitif 105 Bank di Indonesia 2022 & 2023	6
2. 10 BPD Terbaik Berdasarkan kelompok Bank 2022 dan 2023	8
3. Pengurus dan Pegawai Tetap dari 27 BPD di Indonesia 31 Desember 2022 ..	53
4. Definisi Operasional Variabel – Digitalisasi	59
5. Definisi Operasional Variabel – MSDM Strategik	60
6. Definisi Operasional Variabel – Pelatihan dan pengembangan karir.....	61
7. Definisi Operasional Variabel –Penilaian kinerja	61
8. Definisi Operasional Variabel –Kompensasi dan tunjangan (<i>Compensation and benefits</i>).....	62
9. Definisi Operasional Variabel – <i>Human Capital</i>	62
10. Definisi Operasional Variabel – <i>Social Capital</i>	63
11. Definisi Operasional Variabel–Keunggulan Kompetitif (<i>Competitive Advantage</i>).....	64
12. Responden berdasarkan Bank (BPD)	68
13. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, Pendidikan terakhir, pengalaman bekerja dan jabatan	69
14. Pengujian validitas dan reliabilitas Digitalisasi.....	132
15. Uji validitas dan reliabilitas <i>Strategic Human Resources Management</i> ...	134
16. Uji validitas dan reliabilitas <i>Human Capital</i>	138
17. Uji validitas dan reliabilitas <i>Social Capital</i>	140
18. Uji validitas dan reliabilitas <i>Competitive Advantage</i>	142
19. <i>Goodness of fit</i> model pengukuran	147
20. Pengujian hipotesis <i>direct effect</i> tanpa mediasi.....	148
21. Pengujian hipotesis <i>direct effect</i> mediasi	149
22. <i>Triangle</i> model mediasi	150
23. Penjelasan pngujian hipotesis <i>direct effect</i> mediasi	151

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Komposisi Aset & Market Share Perbankan Indonesia	3
2. Peringkat BPD Berdasarkan Total Aset, 31 Desember 2023	4
3. Produktivitas Pegawai (Laba /Pegawai) Perbankan Indonesia 2022.	5
4. <i>Flow of the different phases of a systematic review</i>	15
5. <i>Research Gap – Conceptual Gap</i>	16
6. <i>Research Gap – Conceptual</i>	17
7. <i>Line of Sight (LOS)</i> , Buller & McEvoy, 2012.	31
8. Kerangka Pemikiran	41
9. Konstruksi Model Penelitian.....	57
10. Konseptual SEM.....	128
11. Model pengukuran CFA <i>first order SHRM Equity</i> menggunakan AMOS 26	134
12. Model pengukuran CFA <i>Human Capital</i> menggunakan AMOS 26	137
13. Model pengukuran <i>Competitive Advantage</i> menggunakan AMOS	142
14. Model Fit Pengukuran	145

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Strategi merupakan penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan dengan melakukan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan (Chandler, 1962), dalam rangka memenangkan kompetisi atau persaingan (Grant, 2009). Disrupsi teknologi telah melanda berbagai industri telah meningkatkan persaingan secara signifikan. Digitalisasi telah merubah aktivitas berbagai aspek kehidupan secara luas, merubah pengelolaan pelanggan, diperlukan layanan menjadi lebih personal dan kustomisasi. Berdasarkan fakta sejarah banyak perusahaan besar akhirnya lenyap karena gagal beradaptasi dengan perubahan.

Pendorong perubahan paling kuat di sektor perbankan adalah digitalisasi (Beck et al., 2016 ; Puschmann, 2017) dan memperhatikan sumber daya manusia Kitsios et al. (2021) Digitalisasi sektor perbankan saat ini telah meningkatkan persaingan, bank untuk meraih keunggulan kompetitif tidak hanya menyediakan solusi teknologi dan kualitas layanan, namun juga membangun kepercayaan serta memastikan profesionalisme SDM dalam melayani pelanggan. (Kuchciak & Warwas, 2021). Pendorong perubahan paling kuat di sektor perbankan adalah digitalisasi (Beck et al., 2016; Puschmann, 2017, dan memperhatikan sumber daya manusia (Kitsios et al., 2021).

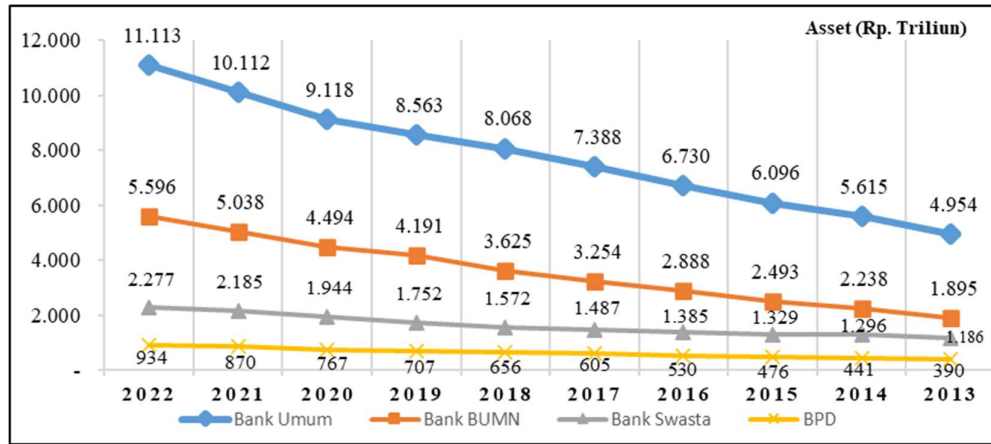
Persaingan di sektor perbankan telah meningkat sebagai akibat dari digitalisasi, bank-bank terkemuka di dunia telah mempopori penggunaan artificial intelligence dalam industri perbankan. JP Morgan menggunakan aplikasi Contract

Intelligence (COiN), yang dapat mempercepat analisis 120.000 dokumen hukum perjanjian kredit , yang semula manual memerlukan waktu 360.000 jam menjadi detik sehingga terjadi penghematan karyawan oleh asisten virtual. Bank of America yang memulai intelligent virtual assistant chatbot dengan analisis prediktif dan pesan kognitif " untuk dapat memberikan jawaban & financial guidance untuk 45 juta pelanggan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan sangat penting agar sektor perbankan untuk memiliki keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Perbankan di Era 4.0 membutuhkan karyawan yang adaptif, terampil dan inovatif dalam teknologi baru, keamanan siber, digitalisasi proses, dan analisis data (Kuchciak & Warwas, 2021).

Bank Pembangunan Daerah (BPD) adalah Bank Umum, yang berfungsi sebagai salah satu lembaga keuangan untuk mendukung otonomi perbankan dan keuangan daerah di Indonesia (Undang-Undang Republik Indonesia, 1962). Saat ini terdapat 27 BPD di Indonesia yang terdiri dari Bank Umum Konvensional dan Bank Umum Syariah (Badan Pusat Statistik, 2023).

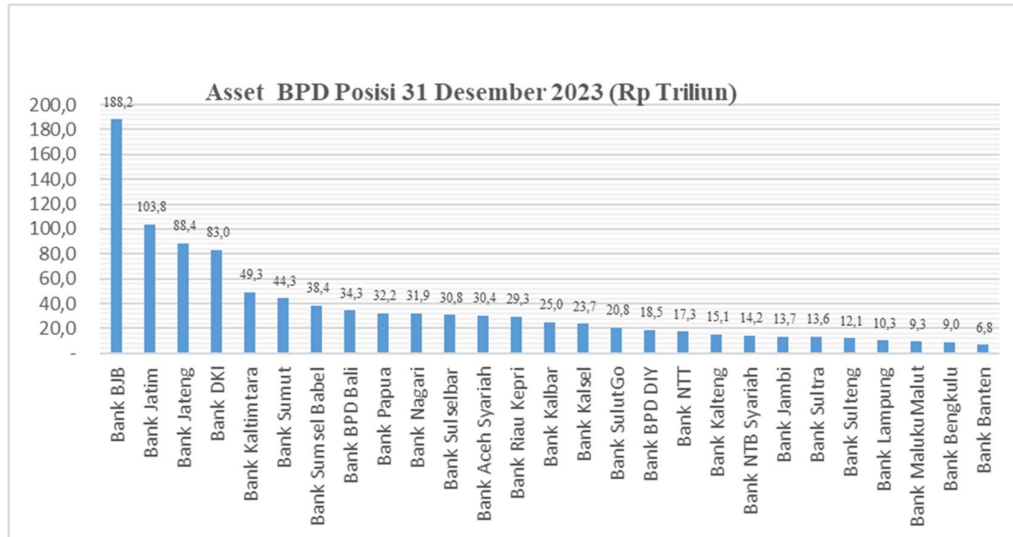
Sampai saat ini, BPD peran belum mencapai tingkat yang optimal dan belum menunjukkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan bank swasta dan BUMN di Indonesia., sebagaimana digambar berikut ini:



Gambar 1. Komposisi Aset & Market Share Perbankan Indonesia
 Sumber: Data OJK, Bank Indonesia, Annual Report Desember 2022

Berdasarkan gambar tersebut diatas, aset perbankan mengalami peningkatan sejak tahun 2013-2022 atau (CAGR 2013-2022: 8,41%). Pada periode tersebut aset Bank BUMN mengalami peningkatan diatas rata-rata industri atau CAGR sebesar 11,44%, sementara aset peningkatan BPD pada pada periode 2013-2022 sebesar 9,13 %. Namun demikian, sejak tahun dari 2013 hingga 2022, *market share* BPD masih rendah dan statis sebesar 8%, dibandingkan dengan *market share* Bank BUMN yang sudah mencapai sebesar 50% dan Bank Swasta sebesar 22 % dari total aset perbankan Indonesia (Data OJK, Bank Indonesia, Annual Report 2022).

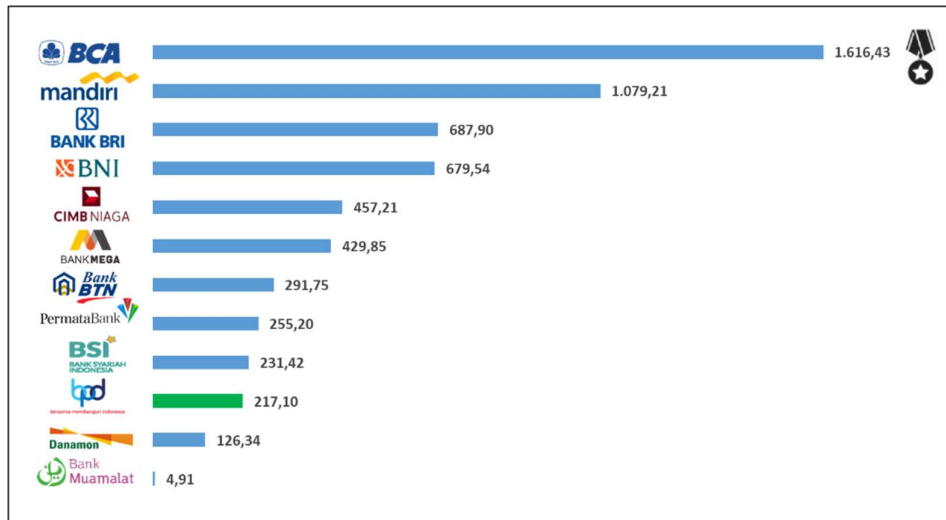
Berdasarkan data Asbanda pada 31 Desember 2023, menunjukkan dari 27 BPD di Indonesia hanya 7 BPD dengan aset diatas rata-rata asset BPD secara nasional Rp37 Triliun, Bank BJB merupakan BPD dengan aset terbesar yaitu Rp 188,2 Triliun , Bank Jatim Rp 103,8 Triliun dan Bank Jateng dengan Aset Rp 88,4Triliun, sebagaimana pada gambar dibawah ini:



Gambar 2. Peringkat BPD Berdasarkan Total Aset, 31 Desember 2023
Sumber: Data Asbanda & Infobank, Agustus 2024

Perhitungan produktivitas pegawai merupakan salah satu penilaian kinerja dan keunggulan perusahaan (Colwell & Davis, 1992; Cheng et al., 2023), berdasarkan data per 31 Desember 2022. Berdasarkan data produktivitas pegawai (laba/pegawai) per 31 Desember 2022. Produktivitas pegawai terbaik adalah Bank BCA sebesar Rp1.616,43 juta/pegawai, disusul Bank Mandiri Rp1.076,21

juta/pegawai dan BRI sebesar Rp.679,54 juta/pegawai. Adapun produktivitas



Gambar 3. Produktivitas Pegawai (Laba /Pegawai) Perbankan Indonesia 2022. Sumber: Annual Report 2022 & Asbanda Juni 2023 (diolah), BPD menggunakan nilai Total dari 27 BPD seluruh Indonesia.

Berdasarkan data tersebut, produktivitas pegawai (laba per pegawai terbaik adalah Bank BCA sebesar Rp1.616,43 juta/pegawai, disusul Bank Mandiri Rp1.076,21 juta/pegawai. Adapun produktivitas pegawai BPD (Laba/pegawai) tahun 2022 rata-rata Rp217,10 juta, masih jauh dibawah produktivitas pegawai Bank Swasta & Bank BUMN, berdasarkan data 31 Desember 2022. Angka produktivitas ini juga menunjukkan bahwa SDM BPD belum memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan bank Swasta dan bank BUMN di Indonesia.

Tabel 1. Keunggulan Kompetitif 105 Bank di Indonesia per Desember 2022 & 2023

KMBI & Asset	BPD	Aset	Keterangan
2	1	3	4
KBMI 3, Asset Diatas Rp 150 Triliun	Bank BJB	188,2	Peringkat 2
KBMI 2, Asset Rp 100 sd Rp 150 Triliun	Bank Jatim	103,8	Peringkat 2
KBMI 2, Asset 50 sd Rp 100 Triliun	Bank DKI	83,0	Peringkat 2
BMI 2, Asset Dibawah Rp 50 Triliun	Bank Jateng	88,4	Peringkat 4
KBMI 1, Asset Rp 25 Triliun Keatas	Bank Kaltimtara	49,3	Peringkat 4
	Bank Kalbar	25,0	Peringkat 1
	Bank BPD Bali	34,3	Peringkat 2
	Bank Nagari	31,9	Peringkat 3
	Bank Papua	32,2	Peringkat 4
	Bank Sumut	44,3	Peringkat 5
	Bank SumselBabel	38,4	Peringkat 6
	Bank Aceh Syariah	30,4	Peringkat 8
	Bank Sulsebar	30,8	Peringkat 9
	Bank Riau Kepri	29,3	Peringkat 10
KBMI 1, Asset Rp.10 Triliun sd Keatas	Bank Kalteng	15,1	Peringkat 2
	Bank NTB Syariah	14,2	Peringkat 3
	Bank Sultra	13,6	Peringkat 4
	Bank Kalsel	23,7	Peringkat 10
	Bank Jambi	13,7	Peringkat 11
	Bank Lampung	10,3	Peringkat 12
	Bank BPD DIY	18,5	Peringkat 13
	Bank Sulteng	12,1	Peringkat 15
	Bank SulutGo	20,8	Peringkat 16
	Bank NTT	17,3	Peringkat 17
KBMI 1 Asset Dibawah Rp.10 Triliun	Bank Bengkulu	9,0	Peringkat 4
	Bank Maluku Malut	9,3	Peringkat 5
	Bank Banten	6,8	Peringkat 6

Sumber : Infobank No 556, Agustus 2024

Peringkat Bank terbaik di Indonesia per Desember 2022 & 2023, dianalisa berdasarkan pencapaian perbankan secara industri, laporan publikasi, laporan GCG dan Laporan Profil Risiko dan ratio keuangan , serta pencapaian perbankan secara industri (Infobank, Agustus 2024), maka berdasarkan Kelompok Bank Berdasarkan Modal Inti (KBMI) dan Asset Bank Terbaik sebagai berikut : KBMI 3: Modal Inti lebih dari Rp14 Triliun sampai dengan Rp 70 Triliun. Asset Rp 200 Triliun Keatas : peringkat 1. Bank OCBC NISP; 2. BSI; 3.CIMB Niaga , tidak ada BPD. Asset 150 Triliun sd di bawah Rp 200 Triliun Keatas : peringkat 1 BPD yaitu Bank BJB; 2 Maybank Indonesia; 3 UOB Indonesia.

Berdasarkan Kelompok Bank Berdasarkan Modal Inti (KBMI) 2 yaitu Modal Inti lebih dari Rp6 Triliun sampai dengan Rp 14 Triliun. Asset Rp 100 Triliun Keatas : peringkat 1. Bank DBS Indonesia; peringkat 2. BPD Bank Jatim; 3.Bank Mayapada. Bank dengan Asset 50 Triliun sd Dibawah Rp 100 Triliun Keatas : peringkat 1 Bank Mandiri Taspen; peringkat 2 BPD Bank DKI; peringkat 3 Bank Widori Saudara Indonesia 1906 dan peringkat 4. BPD Bank Jateng. Bank dengan Asset Dibawah Rp 50 Triliun : peringkat 1 Bank ANZ; 2 Allo Bank Indonesia; 3 Bank China Construction Bank Indonesia dan peringkat 4. BPD Bank Kaltimara.

Berdasarkan Kelompok Bank Berdasarkan Modal Inti (KBMI) 1: Modal Inti lebih sampai dengan Rp 6 Triliun, Asset Rp 14 Triliun Keatas : peringkat 1 sampai dengan 6 di dominasi BPD. 1. Bank Kalbar; 2. BPD Bali; 3.Bank Nagari; 4. Bank Papua; 5. Bank Sumut; 6. Bank Sumsel Babel; selanjutnya peringkat ke 7: Bank National Nobu; peringkat 8 :Bank Aceh Syariah; 9. Bank Sulselbar. Asset

50 Triliun sd Dibawah Rp 100 Triliun Keatas : peringkat 1 Bank Mandiri Taspen;
 2 BPD Bank DKI; 3 Bank Widori Saudara Indonesia 1906 dan peringkat 4. BPD
 Bank jateng. Asset Rp.10 Triliun sd Rp 25 Triliun : peringkat 1.Bank BCA Syariah;
 2. BPD Kalteng; 3 Bank NTB Syariah dan 4. Bank Sultra ; peringkat 10; BPD
 Kalsel, 11 BPD Jambi, 12. Bank Lampung, 13. Bank BPD DIY, 15 Bank Sulteng;
 16. Bank Sulutgo; 17. Bank BJB Syariah, 24, Bank NTT; Asset dibawah Rp.10
 Triliun : peringkat 1.Bank Ganesha; 2. Bank SBI Indonesia; 3 KROM Bank
 Indonesia. BPD Peringkat pada 4. Bank Bengkulu, 9. Maluku Malut dan 12 Bank
 Banten (Infobank No 556, Agustus 2024, Lampiran 4)

Tabel 2. 10 BPD Terbaik Berdasarkan kelompok Bank Per Desember 2022 dan 2023

No	KMBI	BPD Bali	Predikat	
			2022	2023
1	KBMI 1	Bank Kalteng	Sangat Bagus	Sangat Bagus
2	KBMI 1	Bank Kalbar	Sangat Bagus	Sangat Bagus
3	KBMI 1	BPD Bali	Sangat Bagus	Sangat Bagus
4	KBMI 1	Bank NTB Syariah	Sangat Bagus	Sangat Bagus
5	KBMI 1	Bank Nagari	Sangat Bagus	Sangat Bagus
6	KBMI 1	Bank Papua	Sangat Bagus	Sangat Bagus
7	KBMI 1	Bank Sultra	Sangat Bagus	Sangat Bagus
8	KBMI 2	Bank DKI	Sangat Bagus	Sangat Bagus
9	KBMI 3	Bank BJB	Sangat Bagus	Sangat Bagus
10	KBMI 1	Bank Sumut	Sangat Bagus	Sangat Bagus

Sumber : Infobank No 556, Agustus 2024

Berdasarkan Tabel 2 diatas, 10 BPD Terbaik Berdasarkan kelompok Bank BPD terdiri dari Bank Kalteng, Bank Kalbar, BPD Bali, Bank NTB Syariah, Bank Nagari. Bank Papua, Bank Sultra, Bank DKI, Bank BJB di peringkat 2 di KBMI

, namun menjadi peringkat 9 diantara BPD, sementara Bank Sumut pada peringkat kesepuluh.

The Best Bank Service Excellence Monitor (BBSEM) adalah studi sindikasi sejak 1997 membantu perbankan meningkatkan layanan service nya dengan mengidentifikasi *best practice* dan *Marketing Research Indonesia* yang dilakukan melalui pengamatan *service delivery* pada beberapa *touch point* yang menghubungkan Bank dengan nasabah. BBSEM melakukan pengukuran dan *benchmarking customer experience* nasabah menggunakan layanan perbankan, *metode Mystery Shopping*, MRI mengamati efektivitas operasional dan *customer journey & customer experience* nasabah secara *holistic*. Adapun *touch point* yang menjadi penilaian meliputi Layanan Fisik yang terdiri dari : kontak fisik, personal touch , Kantor Cabang dan *Digital Touch Point* yaitu : *electronic banking (phone banking, SMS Banking, Mobile Banking, Internet Banking & aplikasi Investasi. Pembukaan Rekening Online , Digital Branch, ATM, CRM, saluran layanan contact center, call center, chatbot, social media, live chat, email, web site.*

Bank BJB merupakan satu-satunya bank BPD terbaik diantara 105 Bank di Indonesia dalam *Service Excellence* baik layanan fisik maupun *digital touch* dengan performa terbaik pada *customer service*, kenyamanan di kantor Cabang , ATM, pelayanan *prima walk in channel, internet banking, layanan electronic mail, opening account via website bank , digital branch bank.*

Hasil diskusi Forum Komunikasi Dewan Komisaris (FKDK) BPD Wilayah Barat tahun 2023, permasalahan BPD adalah masih rendahnya keunggulan kompetitif BPD dan belum optimalnya kontribusi terhadap pembangunan daerah,

tata kelola dan infrastruktur yang disebabkan rendahnya kapabilitas & strategi manajemen sumber daya manusia yang belum efektif. Perbankan di Era 4.0 membutuhkan karyawan yang terampil dalam teknologi baru, keamanan siber, digitalisasi proses, dan analisis data (Kuchciak & Warwas, 2022). Bank untuk meraih keunggulan kompetitif tidak hanya berdasarkan solusi teknologi tetapi juga pada kualitas layanan, membangun kepercayaan dan memastikan profesionalisme SDM dalam melayani pelanggan (Kuchciak & Warwas, 2021). Pendorong perubahan paling kuat di sektor perbankan adalah digitalisasi (Beck et al., 2016; Puschmann, 2017, dan memperhatikan sumber daya manusia (Kitsios et al., 2021).

Transformasi digital sektor perbankan di Indonesia, adalah keniscayaan. Perubahan ekspektasi publik akan layanan keuangan yang cepat, efisien, dan aman yang dapat diakses dari mana saja mendorong tuntutan akselerasi digital. Untuk meningkatkan daya saing mereka, perbankan harus memprioritaskan transformasi digital (OJK 2022).

Industri 4.0 telah meningkat dalam penggunaan internet dalam industri produksi dan jasa. Hal ini telah meningkatkan persaingan bagi bank untuk terus melayani pelanggan dan mengubah cara hubungan dari lingkungan fisik menjadi digital. (Kuchciak, I., & Warwas, I., 2021).

BCA salah satu bank di Indonesia, saat ini, hanya 0,2 persen transaksi perbankan dilakukan di cabang BCA, sedangkan 99,8% lainnya dilakukan secara digital. Salah satu tujuan utama industri perbankan 4.0 terkait dengan cabang bank hingga lingkungan virtual yang terdiri dari platform dan teknologi digital. Penggunaan teknologi Industri 4.0 untuk digitalisasi aset, membuat identitas

digital, memberikan penawaran khusus kepada pelanggan, kustomisasi, dan lainnya. (Mehdiabadi at al., 2020).

Di sektor perbankan, transformasi digital mencakup penggunaan bank sarana distribusi alternatif untuk berinteraksi dengan pelanggannya, seperti ATM, *self service branch*, dan *mobile banking*. Aplikasi yang dibuat oleh kantor cabang memungkinkan bank untuk berkomunikasi dengan pelanggan melalui berbagai platform. Digitalisasi sektor perbankan berada pada kapasitas maksimal karena proses ini juga mencakup bagian lain dari Industri 4.0, seperti jaringan *blockchain*, kecerdasan buatan, IoT, biometrik, kerja sama bank dengan perusahaan *FinTech*, penyiapan platform, terhubung dengan *digital market place*, layanan untuk Generasi Z dan lainnya (Mekinjić, 2019). Penggerak perubahan paling signifikan di sektor perbankan terkait dengan teknologi (*World Economic Forum 2020* dan Accenture (2021))

MSDM adalah bagian penting dari penerapan strategi, untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Porter, 1985). Perspektif yang utama menjelaskan pentingnya sumber daya manusia secara strategik adalah pandangan berbasis sumber daya Perusahaan atau RBV (Barney, 1991; Jay B. Barney & Patrick M. Wright 1998; Boxall, 1996; Beltran-Martín et al., 2009).

Buller & McEvoy (2012), penelitian perspektif berbasis sumber daya (RBV) menemukan bahwa keunggulan kompetitif sebuah bisnis bergantung pada sumber daya yang dikuasainya. Sumber daya yang dikuasai harus langka, berharga, tidak dapat diganti, atau dipindah tangankan. Untuk memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengeksploitasi.

(Barney, 1991, Boxall, 1996, Carmeli & Schaubroeck, 2005; Boxall, 1996; Carmeli & Schaubroeck, 2005; Pfeffer, 1994).

Perusahaan menerapkan strategi sumber daya manusia yang dinamis agar memperoleh keunggulan kompetitif (Andersen et al., 2007 dan Ratna Rajnish & Singh, 2013). Penelitian sebelumnya mengidentifikasi bahwa kebijakan MSDM strategik secara signifikan memotivasi karyawan terhadap lingkungan kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas dan keunggulan kompetitif secara keseluruhan (Hamadamin & Atan, 2019; Uribetxebarria et al., 2021; Mohammed Mahdi Rafia Sourchi Liao, 2015; Para-González et al., 2019).

Madera et al. (2017), meneliti tentang MSDM Strategik yang berfokus pada hubungan antara sistem MSDM perusahaan dan keunggulan kompetitif. Lebih dari 300 artikel yang diterbitkan tentang MSDM strategik menunjukkan dampak signifikan dari MSDM strategik terhadap kinerja perusahaan (Becker & Huselid, 2006, Combs et al., 2006; Paauwe, 2009). Peneliti lain menyatakan sebaliknya bahwa proses di mana praktik-praktik MSDM mempengaruhi kinerja organisasi masih belum jelas (Buller & McEvoy, 2012; D. Guest, 2002; Paauwe, 2009), bahkan hasil penelitian Vivares-Vergara et al. (2016), tidak menemukan hubungan yang signifikan antara praktik MSDM dan kinerja perusahaan. Akibatnya, banyak penelitian teoritis dan empiris baru-baru ini berkonsentrasi pada praktik manajemen SDM sebagai komponen penting dari keunggulan kompetitif (Becker & Huselid, 1999).

Penelitian lanjutan mulai menyelidiki "*blackbox*" dengan memeriksa mediator potential antara MSDM Strategik dan keunggulan kompetitif (Buller &

McEvoy, 2012). Carmeli & Schaubroeck (2005), meneliti dan membuktikan *human capital* spesifik perusahaan berhubungan dengan kinerja perusahaan, daya saing dan efisiensi. Wright & McMahan, 2011, dalam penelitiannya membuktikan mediator pertama dari hubungan antara HRM dan kinerja perusahaan adalah *human capital* yang merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan di tingkat individu dan perusahaan secara keseluruhan.

Nielsen & Chishol (2009) dan Collins & Clark (2003), penelitiannya menunjukkan bahwa pendekatan MSDM strategik, seperti program insentif, penilaian kinerja, dan pelatihan, menciptakan jaringan sosial, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian juga menunjukkan bahwa pendekatan HRM menciptakan lingkungan sosial yang saling percaya, kerja sama, dan budaya di mana karyawan dapat berbagi dan memperoleh pengetahuan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan berdampak pada keunggulan bersaing..

Sistem perspektif meneliti bagaimana praktik-praktik MSDM seperti pelatihan, perekrutan, atau sistem penghargaan, berhubungan dengan kinerja karyawan atau organisasi, beralih ke pendekatan manajemen yang lebih terintegrasi tentang bagaimana semua praktik dan kebijakan SDM dapat meningkatkan kinerja dan bersaing untuk keunggulan kompetitif perusahaan (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery & Roumpi, 2017; Singh, 1992). Pendekatan tersebut menyarankan organisasi harus menyelaraskan atau mengintegrasikan praktik dan kebijakan MSDM perusahaan dengan strategi perusahaan, dan praktik dan kebijakan ini harus mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi

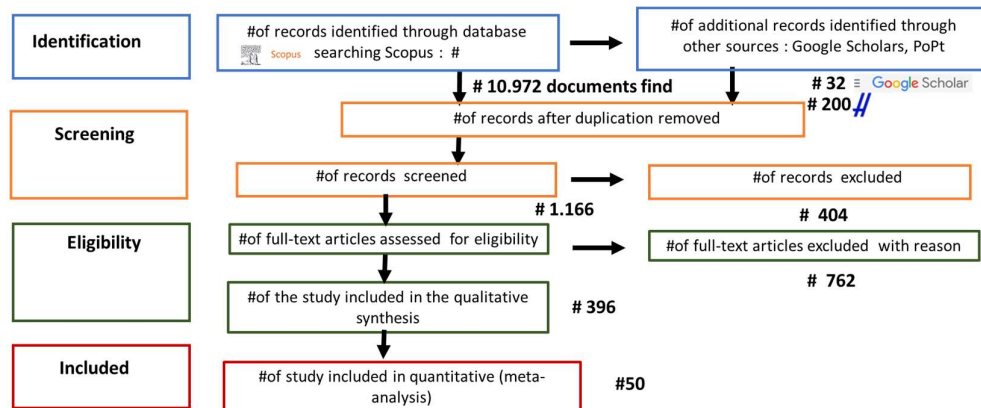
sedemikian rupa sehingga karyawan berperilaku dengan cara yang mendukung strategi bisnis perusahaan (Delery & Doty, 1996), penelitian juga menekankan keselarasan antara MSDM dan strategi organisasi dapat menghasilkan banyak manfaat, seperti kinerja pekerjaan yang lebih tinggi, biaya efektivitas, peningkatan komitmen karyawan, dan inovasi. MSDM strategik membentuk perilaku dan nilai-nilai budaya perusahaan harus disesuaikan dengan strategi bisnis perusahaan agar strategi dapat dilaksanakan dengan sukses (Hendry & Pettigrew, 1986).

Becker & Huselid (2010), melakukan kajian lebih dari 300 artikel yang diterbitkan tentang SHRM menunjukkan dampak signifikan dari sistem kerja berkinerja tinggi & keunggulan kompetitif (Becker & Huselid, 2006; Combs et al., 2006; Paauwe, 2009). Namun banyak penulis masih sangat kritis terhadap hubungan MSDM strategik terhadap Kinerja (Keenoy, 1997; Keegan & Boselie, 2006; Hesketh dan Fleetwood, 2006), menyimpulkan bahwa bukti empiris yang menunjukkan hubungan antara MSDM terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif tidak meyakinkan, karena hubungan statistik tersebut bukan teori atau penjelasan, hal ini sejalan yang pernah dinyatakan sebelumnya oleh D. Guest (2002), tentang kurangnya teori yang relevan dan signifikan, memerlukan teori tentang MSDM Strategik, teori tentang kinerja dan teori pendukung lainnya yang menjelaskan bagaimana keduanya saling terkait.

Rekomendasi Becker & Huselid (2006) menggaris bawahi topik penelitian yang akan datang tentang MSDM Strategik dengan memulai dengan masalah teoritis yang paling penting tentang MSDM Strategik, yang merupakan jenis "kotak hitam" yang berguna untuk menggambarkan logika strategik antara kinerja




yang lebih baik dan arsitektur MSDM perusahaan diperlukan peningkatan tingkat difrensiasi arsitektur SDM baik di dalam perusahaan maupun di antara perusahaan. Implementasi strategi sebagai konstruk mediasi utama dalam MSDM Strategik, kontribusi MSDM terhadap keunggulan kompetitif bergantung pada kesesuaian antara arsitektur MSDM dengan kemampuan strategik dan proses bisnis perusahaan yang mengimplementasikan strategi (Lepak & Shaw, 2008).

Berdasarkan penelitian tersebut di atas, penulis melakukan peran MSDM strategik dan keunggulan kompetitif, terdapat banyak variasi landasan teori, metodologi, tools serta modifikasi penelitian berdasarkan variable indepenpen, mediasi dan atau variabel moderasi yang digunakan peneliti. Para peneliti mengkaji *black box* tentang pengaruh MSDM strategik terhadap keunggulan kompetitif, dengan menggunakan modifikasi variable antara baik sebagai variabel mediator maupun variable moderator diantaranya menggunakan sebagai berikut:



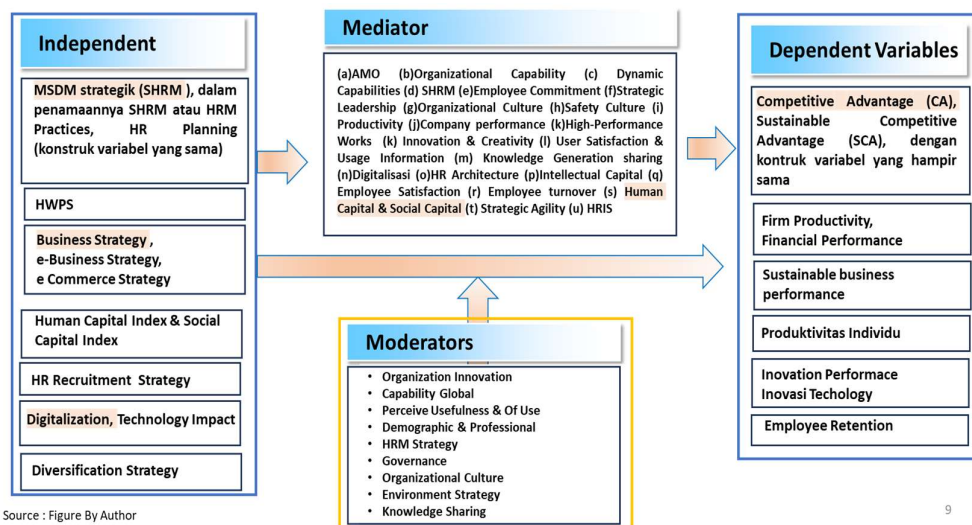
Gambar 4. Flow of the different phases of a systematic review
Sumber : Liberati et al., 2009.

Penelitian kualitatif tinjauan literatur dilakukan dengan cara melakukan pencarian di artikel yang terindex *Scopus*, dengan *key* “*Strategic Human Resources Management*” or “*SHRM*” and “*Competitive Advantage*” or “*CA*” , pada tahap awal mendapatkan hasil sebanyak 10.972 penelitian , judul, abstrak dan kata kunci, kemudian hasil ini disaring dengan menggunakan *inclusion criteria* dan *exclusion criteria* . Proses tinjauan literatur dan melaporkan tinjauan sistematis dan meta-analisis studi yang mengevaluasi pengaruh SHRM terhadap CA dilakukan dengan menggunakan metode Pernyataan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses*) yaitu pedoman pelaporan yang dirancang untuk meningkatkan transparansi tinjauan sistematis dan meta-analisis Prisma dari 50 artikel Internasional terindex *Scopus* yang berkaitan dengan SHRM dan CA (Liberati et al., 2009). Berdasarkan tinjauan literatur tersebut gap konseptual, sebagaimana digambarkan sebagai berikut ::

Theory 	Journal 	Future Research 
RBV, SHRM (MSDM Strategik), SCA	(Alfawaire & Atan, 2021) (Delery & Roumpi, 2017) (Hamadamin & Atan, 2019) , (Tawfig & Kamarudin, 2022) ,(Shamout et al., 2022b), (Shehadeh & Mansour, 2019), (B. E. Becker & Huselid, 2010), (D’Oria et al., 2021). (Donate et al., 2016), (B. Becker & Gerhart, 1996), (Cayrat & Boxall, 2023)	Mencakup variable lain seperti inovasi, digitalisasi, profil budaya, Generalisasi di sektor lain, cakupan yang lebih luas, Penekanan pada kontijensi & difrensiasi. studi longitudinal & Mengukur keunggulan kompetitif
SHRM, RBV, AMO Theory, Job Design Theory	(Buller & McEvoy, 2012), (Delery & Roumpi, , 2017)., (Katou & Budhwar, 2015), (Elidemir et al., 2020)	Studi Multi Level, mencakup variable lain seperti inovasi, digitalisasi, profil budaya, MSDM strategik & pentingnya mediasi variable utk kinerja
RBV, Contingency Theory, Behavior Theory	(Emad Ali Kasasbeh, 2017) (Battour et al., 2021) (Luo et al., 2020), (Farouk et al., 2016)	Memvalidasi secara empiris konstruk konseptual dan menguji kesesuaian dari model yang diusulkan. Hubungan Dinamis Model dgn Desain Longitudinal
RBV, Organization Fit Theory, Expectancy Theory, Psychometric Theory	(Elrehail et al., 2020)	Studi longitudinal dan pendekatan analitik bertingkat
RBV , SHRM, Agency Theory, Psychometric theory, Stakeholder Theory	(Battour et al., 2021)	Desain longitudinal. & menggunakan variabel lain selain ketangkasan strategis
RBV, Dynamic Capabilities, Upper Echelon's Theory	Collins, 2021	Leadership Capability
Social Exchange Theory	Salaman et al., 2005	Indikator Outcomes dikembangkan lebih lanjut & perluasan objek penelitian

Gambar 5. Research Gap – Conceptual Gap
 Sumber : Data diolah : Journal terindex scopus

Berdasarkan gambar 5 *Research Concetual Gap* , dari berbagai penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh SHRM terhadap CA terdapat banyak perbedaan dan modifikasi penelitian yang melihat variabel mediasi dan atau variabel moderasi yang mempengaruhi CA, serta berbagai landasan teori yang digunakan diantaranya RBV , SHRM, *Agency Theory*, *Psychometric theory*, *Stakeholder Theory*, *RBV & The Dynamic Capability*, *Contingency Theory*, *RBV*, *Dynamic Capabilities*, *Upper Echelon's Theory*, *Social Exchange Theory*. Dalam menjawab *black box* tentang pengaruh MSDM Strategik terhadap keunggulan kompetitif, terdapat modifikasi variabel sebagai berikut:



Gambar 6. Research Gap – Conceptual
Sumber : Journal data diolah

Berdasarkan tinjauan literatur Gambar 6 *Research Gap Conceptual*, terdapat modifikasi penelitian yang melihat variabel mediasi dan atau variabel moderasi yang mempengaruhi CA juga kesenjangan metodologi dengan berbagai modifikasi variabel , baik variabel independen, variabel moderator , variabel

mediator maupun variabel dependen. Misalnya beberapa penelitian menggunakan variabel independen SHRM, dalam penamaannya SHRM atau *HRM Practices*, HR Planning namun dengan konstruk variabel yang sama, dengan hasil penelitian SHRM berpengaruh positif & signifikan, dapat digunakan sebagai referensi variabel independen (Alfawaire & Atan, 2021, Hamadamin & Atan, 2019, Tawfig & Kamarudin, 2021a)

Beberapa penelitian menggunakan *Competitive Advantage (CA)* atau *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, dengan konstruk variabel yang hampir sama sebagai variabel dependen (Alfawaire & Atan, 2021, Hamadamin & Atan, 2019, Tawfig & Kamarudin, 2021a, Zehir et al., 2016, Widyanty et al., 2020), Shamout et al., 2022a).

Variabel mediator beberapa penelitian mempergunakan variabel *human capital & social capital* (Buller & McEvoy, 2012a, Greve et al., 2010, Donate et al., 2016), *Strategic Agility* (Battour et al., 2021), variabel lainnya yang digunakan sebagai variabel mediator antara lain : *organization innovation, capability global, perceive usefulness & of use, demographic & professional, tata kelola, organizational culture, environment strategy* dan *knowledge sharing*

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah Digitalisasi berpengaruh terhadap MSDM Strategik pada BPD di Indonesia?

2. Apakah Digitalisasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif pada BPD di Indonesia?
3. Apakah MSDM Strategik berpengaruh terhadap *human capital* dan *social capital* pada BPD di Indonesia?
4. Apakah MSDM Strategik berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) pada BPD di Indonesia?
5. Apakah *human capital* dan *social capital* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) pada BPD di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk menjawab permasalahan yang telah dikemukakan maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh digitalisasi terhadap MSDM strategik pada BPD di Indonesia.
2. Menganalisis pengaruh digitalisasi terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) pada BPD di Indonesia.
3. Menganalisis pengaruh MSDM strategik terhadap *human capital dan social capital* pada BPD di Indonesia.
4. Menganalisis pengaruh MSDM strategik terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) pada BPD di Indonesia.
5. Menganalisis pengaruh *human capital & social capital* terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) pada BPD di Indonesia.

1.4 Keaslian dan Kebaruan Penelitian

Penelitian ini menindaklanjuti gap teori dari penelitian terdahulu, penelitian atas 300 artikel yang diterbitkan tentang MSDM Strategik telah menunjukkan dampak signifikan sistem kerja berkinerja tinggi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, dimana MSDM strategik berfokus pada hubungan antara sistem MSDM perusahaan dan kinerja perusahaan (Becker & Huselid, (2010),; Combs et al., (2006); Paauwe (2009). Becker & Huselid, (2006)). Peneliti lain berpendapat dan menyatakan bahwa MSDM mempengaruhi kinerja organisasi masih belum jelas (Buller & McEvoy (2012); D. Guest,(2002); Paauwe, (2009)).

Buller & McEvoy (2012), melakukan penyelidikan kualitatif terhadap "black box" dengan memeriksa mediator potensial antara MSDM Strategik dan keunggulan kompetitif (*human capital*) dan *social capital* sebagai mediator pertama dari hubungan antara MSDM dan kinerja perusahaan. (Wright & McMahan, 2011. (Carmeli & Schaubroeck, 2005). (Collins & Clark, 2003). Hasil penelitiannya membuktikan praktik-praktik MSDM menciptakan *human capital* dan *social capital* yang saling percaya, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Peneliti melakukan *literature review* dan mendapatkan limitasi dari penelitian-penelitian sebelumnya tentang pengaruh MSDM Strategik terhadap keunggulan kompetitif seperti; Hamadamin & Atan, 2019; Luo et al., 2020; Kurzhals et al., 2020; Menne et al., 2022; bahwa penelitian peran MSDM Strategik

terhadap keunggulan kompetitif sebaiknya mencakup konstruk lain seperti inovasi dan teknologi.

Emeagwal, 2018; Alfawaire & Atan, 2021; Widyanty et al., 2020; Shamout et al., 2022; Ismail, 2022; Jan et al., 2019, juga menyarankan penelitian kedepan untuk memperluas obyek studi tentang pengaruh MSDM Strategik terhadap keunggulan kompetitif sehingga penelitian dapat digeneralisasi. Battour et al. (2021), menyarankan penelitian kedepan untuk menggunakan variabel lain selain kapabilitas strategik sebagai variabel mediasi pada hubungan antara MSDM strategik dan keunggulan kompetitif, seperti efektivitas organisasi, komitmen organisasi dan inovasi.

Hamadamin & Atan (2019), meneliti pengaruh MSDM Strategik terhadap keunggulan kompetitif dibidang perbankan dan menyarankan penelitian lebih lanjut mencakup konstruk lain, seperti inovasi dan teknologi. (Tawfig & Kamarudin, (2022) meneliti komitmen dan motivasi karyawan berkontribusi pada keunggulan kompetitif dalam sektor perbankan dan menyarakan penelitian kedepan untuk meneliti metrik kinerja lainnya selain kinerja inovasi serta memperluas & menggeneralisasi hasil penelitian dalam sektor keuangan. Penelitian selanjutnya dapat diterapkan dan generalisasi pada seluruh sektor keuangan dan perbankan keseluruhan sesuai rekomendasi Zehir, Üzmez, et al., (2016), penelitian di masa depan juga harus mengeksplorasi aspek-aspek kualitatif dari isu-isu seputar diversifikasi dan modal intelektual (Duho & Onumah, 2019).

Penelitian pengaruh MSDM Strategik terhadap keunggulan kompetitif terdahulu, telah dilakukan di sektor perbankan diantaranya; perbankan Arab Saudi

(Tawfig & Kamarudin, 2022), Bank Islam yang beroperasi di Turki (Zehir, Üzmez, et al., 2016), bank-bank yang beroperasi di Yordania (Shehadeh & Mansour, 2019) dan (Rowland et al., 2017), studi empiris di Bank Nasional Mesir (Fahim, 2018), bank Ghana (Duho & Onumah, 2019). Tinjauan literatur di sektor perbankan dilakukan oleh Emad Ali Kasasbeh (2017), dan bank-bank syariah Malaysia ((Jan et al., 2019), bank-bank UEA (Farouk et al., 2016), bank di Palestina (Sarwar Shafique, 2020), penelitian literatur atas 139 jurnal publikasi Manajemen sumber daya manusia di perbankan (Kuchciak & Warwas, 2021a). Penelitian eksploratif dua bank besar di Australia (Blount et al., 2005).

Penelitian pengaruh MSDM Strategik terhadap keunggulan kompetitif di Indonesia dilakukan oleh Hernita et al., (2021) dengan obyek penelitian SME di Makassar. Widyanty et al., (2020) meneliti 174 perusahaan konstruksi di Indonesia. Obyek penelitian lainnya adalah 13 perusahaan pelayaran yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (Ricardianto et al., 2023) serta 350 responden UMKM di 15 kecamatan di kota Makassar (Menne et al., 2022), dengan berbagai metode penelitian dan variabel serta rekomendasi untuk mempeluas objek penelitian agar dapat digeneralisasi.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas tersebut penulis meneliti “Pengaruh Digitalisasi dan MSDM Strategik Dimediasi *Human Capital & Social Capital* Untuk Memperoleh Keunggulan Kompetitif Pada BPD Di Indonesia”, dengan keterbaruan penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh MSDM Strategik tentang peran mediasi *human capital* dan *social capital* untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada BPD di Indonesia.
2. Pengaruh digitalisasi perbankan terhadap MSDM strategik dan keunggulan kompetitif perbankan , sesuai saran *future Reseach* dari (Hamadamin & Atan, 2019 ; Luo et al., 2020 ; Kurzhals et al., 2020; (Menne et al., 2022), agar dapat digeneralisasi penelitian pengaruh MSDM Strategik terhadap keunggulan kompetitif lebih lanjut mencakup konstruk lain, seperti inovasi dan teknologi dan memluas obyek penelitian (Ricardianto et al., 2023 .
3. Pengaruh digitalisasi dan MSDM strategik terhadap keunggulan kompetitif dengan metode kuantitatif dengan menganalisis empiris BPD di Indonesia, melalui peran mediasi *human capital* dan *social capital* .

1.5 Kontribusi Penelitian

1.5.1 Kontribusi Teoritis

Kontribusi yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah pengembangan konsep pengaruh Digitalisasi dan MSDM Strategik dimediasi *human capital* dan *social capital* untuk mewujudkan *competitive advantage* di sektor perbankan khususnya BPD di Indonesia.

1.5.2 Kontribusi Praktis

Hasil penelitian dapat diterapkan di dunia perbankan khususnya BPD di Indonesia dalam penerapan digitalisasi strategi bisnis, MSDM Strategik yang

dimediasi *human capital* dan *social capital* sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif BPD di Indonesia.

- 1) Hasil penelitian dapat menjadi masyarakat perbankan khususnya pengurus dan manajemen perbankan dalam pelaksanaan strategi digital, serta implementasi MSDM Strategik dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.
- 2) Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengalaman akademisi mengenai peran digitalisasi, MSDM Strategik, dimediasi oleh *human capital* dan *social capital* untuk meningkatkan *competitive advantage* sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk studi-studi dengan isu yang relevan serta masukan untuk penelitian kedepan.

1.5.3 Kontribusi Metodologi

Penelitian ini untuk menguji instrumen dan metode pengukuran model peran mediasi untuk meningkatkan *competitive advantage* menggunakan *mixed method* yang menggabungkan penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan pendekatan dengan melakukan tahapan analisa kualitatif melalui penelitian literatur dilanjutkan dengan analisa data kuantitatif.

Data kualitatif yang dikumpulkan melalui analisa literatur sistematis kemudian dianalisis. Data kuantitatif dianalisis menggunakan SEM untuk menemukan model terbaik dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif BPD di Indonesia.

1.5.4 Kontribusi Kebijakan

Penelitian ini memberikan masukan kepada pihak Regulator Bank Indonesia, OJK dan Pemerintah Daerah terkait strategi dan saran yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan dan pengawasan kebijakan Bank, dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif di sektor perbankan khususnya BPD.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konseptualisasi Strategi

Strategi sangat penting untuk mendukung bisnis dalam memenangkan persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif. Strategi didefinisikan sebagai ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang dalam lingkungan yang berubah, melalui pengorganisasian sumber daya dan kompetensi organisasi untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan dan mencapai keunggulan kompetitif. (Grant, 1991, 1995; 2008)

Konsep strategi merupakan penciptaan posisi yang unik dan berharga yang sulit ditiru metode memenangkan persaingan dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai keunggulan bersaing (Grant, 2005; Porter, 1996). Strategi adalah konsep multidimensional yang merupakan inti dari bisnis dan organisasi. Strategi berkaitan dengan kegiatan kritis atas masalah atau masalah yang dihadapi bisnis dan memberikan arahan tindakan untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi organisasi.

Mintzberg (1989), telah menetapkan definisi strategi sebagai rencana, siasat, pola, posisi, dan perspektif. Konsep rencana mengacu pada strategi sebagai dokumen formal yang menguraikan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep ini juga dikaitkan dengan pendekatan preskriptif terhadap strategi. Strategi dilihat sebagai pola atau konsistensi perilaku dari waktu ke waktu, baik yang direncanakan atau tidak. Konsep strategi sebagai posisi melihat strategi sebagai cara untuk memposisikan organisasi dalam lingkungan

bisnisnya, yang menunjukkan bahwa organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan menempatkan posisi unik di pasar. Strategi sebagai perspektif berarti bahwa pembuat strategi (*strategist*) berkomitmen untuk bertindak dan merespon lingkungan dengan cara tertentu. Pemangku kepentingan menggunakan kekuasaan secara tidak konsisten, yang terlihat dalam strategi perusahaan. Strategi sebagai taktik, konsep ini mengacu pada tindakan atau taktik yang digunakan untuk mengalahkan lawan atau pesaing.

2.1.2 Manajemen Strategik

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah fokus studi manajemen strategik. Sumber daya perusahaan dan keunggulan kompetitifnya terkait satu sama lain. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya, perusahaan dapat menggunakan indikator empiris seperti memiliki sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat diimitasi, dan tidak ada substitusi. (Barney, 1991).

Perspektif teoritis dalam teori manajemen strategik, yang telah disempurnakan menjadi perspektif industri, yaitu perspektif berbasis sumber daya perusahaan yang menganggap bahwa kemampuan dan sumber daya adalah faktor penting dalam segala hal. Porter (1980) memberikan penjelasan tentang cara-cara di mana perusahaan dapat memperoleh keunggulan dibandingkan dengan pesaing mereka dan mengharapakan model standar yang lebih baik dari penelitian empiris dan teoretis yang berkelanjutan tentang dinamika kompleks. Dengan perubahan ini, kita dapat mengembangkan alat preskriptif dan prediktif yang diperlukan untuk meningkatkan ilmu dan praktik manajemen strategik.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Buller & McEvoy (2012a), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting untuk menerapkan strategi. Hal ini sejalan dengan Porter (1985) yang sejak lama secara eksplisit mengakui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian penting dari aktivitas rantai nilai perusahaan. Apabila MSDM dilakukan bersama dengan operasi lainnya, maka perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pandangan berbasis sumber daya perusahaan adalah perspektif yang paling mungkin untuk menjelaskan pentingnya sumber daya manusia secara strategik. (Barney, 1991; Jay B. Barney and Patrick M. Wright, 1998; Beltran-Martín et al., 2009); Boxall, 1996).

Sumber daya yang dikuasai menentukan perusahaan, menurut perspektif berbasis sumber daya. Selain itu, perspektif ini berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki setiap pesaing tidak sama. Perbedaan ini didasarkan pada sumber daya yang menjelaskan bagaimana setiap perusahaan memiliki tingkat kinerja yang berbeda. Apabila perusahaan memiliki sumber daya langka, berharga, tidak dapat ditiru, digantikan, atau dipindahtangankan serta memiliki kemampuan untuk mengeksploitasi sumber daya tersebut, maka memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. (Barney, 1991, Boxall, 1996; Carmeli & Schaubroeck, 2005; Pfeffer, 1994) .

MSDM strategik berfokus pada hubungan antara sistem MSDM perusahaan dan kinerja Perusahaan (Becker & Huselid, 2006a), lebih dari 300 artikel yang diterbitkan tentang MSDM strategik menunjukkan dampak signifikan dari sistem

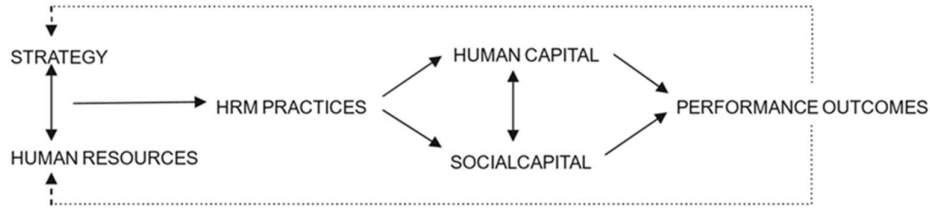
kerja berkinerja tinggi terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif; (Becker & Huselid, 2006; Combs et al., 2006; Paauwe, 2009). Terdapat banyak banyak bukti yang menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia startegik dapat secara positif mempengaruhi kinerja organisasi (Keegan & Boselie, 2006; Huselid, 1995b). Secara khusus, penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja perusahaan meningkat ketika: sistem rekrutmen dan seleksi; sistem penghargaan; dan strategi pelatihan dan pengembangan sejalan dengan strategi kompetitif dan tujuan bisnis perusahaan (Becker & Huselid, 2010) .

Namun demikian peneliti lainnya menyatakan bahwa pengaruh MSDM Strategik terhadap kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif masih belum jelas (Paauwe, 2009; Guest, 2011; Buller & McEvoy, 2012). Masih terdapat *black box* karena penelitian sebelumnya belum mencapai kesimpulan mengenai hubungan antara MSDM strategik dan keunggulan kompetitif. Dari perspektif penelitian lainnya, terdapat kemungkinan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat penting dalam menghasilkan modal manusia dan modal sosial yang unik untuk bisnis. Modal sosial yang akan meningkatkan kinerja jika digabungkan dengan strategi bisnis, selanjutnya menghubungkan individu yang berbakat dan termotivasi dengan tujuan strategik yang kompleks dan dinamis, proses organisasi, dan persyaratan kerja yang dihasilkan adalah tantangan yang sebenarnya (Ostroff, 2000).

Penelitian selanjutnya mempelajari teori-teori manajemen strategik untuk membuka *black box* dan membuktikan secara historikal, bahwa aktivitas, sumber daya manusia dan kapabilitas internal memiliki potensi penting serta sebagai

sumber keunggulan kompetitif. (Porter, 1985) menyatakan bahwa konfigurasi terintegrasi dari aktivitas *value chain* internal dengan strategi bisnis yang diinginkan secara efektif menghubungkan keunggulan kompetitif. Pandangan berbasis sumber daya dan pengetahuan perusahaan adalah fokus penelitian manajemen strategik selanjutnya, dengan alasan bahwa sumber daya internal sangat penting untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Grant, 1995).

Buller & McEvoy (2012) menyusun penelitian didasarkan pada gagasan dan penelitian sebelumnya tentang MSDM strategik untuk menemukan hubungan penting antara sumber daya manusia, strategi perusahaan, dan hasil kinerja dengan meninjau literatur yang relevan tentang bagaimana sumber daya manusia memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing. Kemudian menyajikan model *multi-level* yang menjelaskan bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia dapat menyelaraskan faktor organisasi, kelompok, dan individu dengan strategi organisasi. Peneliti mendefinisikan kembali *line of sight* sebagai penyelarasan kemampuan dan budaya organisasi, kompetensi dan norma kelompok, serta KSA, motivasi dan peluang individu satu sama lain yang selaras dengan strategi organisasi. Penelitian juga mengusulkan bahwa koordinasi tersebut meningkatkan *human capital* dan *sosial capital*, yang keduanya diperlukan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja yang lebih baik dan keunggulan kompetitif, sebagai mana pada gambar berikut ini:



Gambar 7. Line of Sight (LOS), Buller & McEvoy, 2012.

Dalam perspektif strategi, bagaimana sumber daya manusia perusahaan berkontribusi untuk menciptakan dan mempertahankan kinerja yang unggul melalui *human capital* dan *sosial capital* (Wright et al., 2001). Temuan dari Buller & McEvoy (2012), mendukung perspektif sumber daya manusia yang menyoroti peran penting peran *sosial capital* sebagai mediator hubungan MSDM-kinerja dan menemukan bahwa budaya perusahaan yang saling berbagi dan sistem yang mendukung, ketika diselaraskan dengan strategi bisnis. Dari perspektif berbasis sumber daya, *sosial capital* spesifik organisasi dianggap sebagai sumber daya tak berwujud yang penting, karena ambiguitas kausalitas dan kompleksitas interaksi sosial, sumber daya ini sulit ditiru (Nielsen & Chisholm, 2009).

Konstruksi *Line of Sight* (LOS) berfokus pada keselarasan antara kinerja, strategi, dan MSDM Strategi. Kerangka kerja LOS menyatakan bahwa *human capital* dan *sosial capital* sangat penting untuk kinerja bisnis, meskipun sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada *human capital* dan *sosial capital*, namun tidak memiliki kapasitas untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Akibatnya, tenaga kerja yang sangat terampil saja tidak cukup. Untuk meningkatkan keuntungan perusahaan, karyawan harus berkolaborasi dengan baik. (Pierer & Oetinger, 2002; Boxall & Purcell, 2000).

Penelitian yang akan datang tentang kerangka LOS sangat penting dan harus dirancang dengan lebih hati-hati dengan mempertimbangkan landasan teori, pengumpulan data, dan analisis statistik. Hal ini dilakukan untuk membuat desain ini lebih kuat dalam pengembangan teori dan hasil empiris. empiris (Klein & Hau, 1994 dan Paauwe, 2009).

2.1.4 *Resource-Based View (RBV)*

Resource-Based View (RBV) penelitian ini dimulai pada pertengahan tahun 1980-an sebagai risalah tentang perspektif strategik manajemen sumber daya manusia, saat ini merupakan perspektif yang paling populer dalam penelitian tentang manajemen sumber daya manusia strategik. (Delery & Roumpi, 2017).

Wright & McMahan (2011) memasukkan RBV ke dalam daftar perspektif yang relevan dalam penelitian MSDM Strategik (Barney, 1991), RBV menjadi landasan konseptual yang dominan untuk penelitian MSDM, terutama sejak pertengahan tahun 1990 dalam penelitian Miles et al., 1978 dan Delery & Doty, 1996. Pada dasarnya, metode ini telah ditinggalkan pada awal tahun 2000 (Chadwick & Flinchbaugh, 2021), RBV mengambil pendekatan empiris dan bahkan konseptual. Wright, Dunford, dan Snell (2001) melakukan. Studi mendalam tentang pengaruh RBV dalam penelitian MSDM Strategik menemukan bahwa RBV memiliki peringkat terbaik berdasarkan konsep RBV yang luas, MSDM Strategik dari berbagai aliran menemukan apa yang dibutuhkan dalam RBV. Tinjauan peneliti menyatakan bahwa RBV berada di posisi dominan. Secara khusus, fokus pada sumber daya organisasi dan manusia dalam RBV memungkinkan para peneliti yang tertarik pada praktik sumber daya manusia

terbaik, kumpulan, sistem, atau praktik sumber daya manusia untuk membuat argumen tentang VRIO dan subkonstruksi yang mendasari kompleksitas sosial, ambiguitas kausal, dan ketergantungan jalur.

Barney (1991), mengambil peran penting dalam teori RBV, artikelnya membahas bagaimana sebuah perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menggunakan kekuatan internalnya, mengantisipasi peluang di lingkungan sekitar, menghadapi ancaman dari luar, dan menghindari kelemahan internal. Gagasan JB Barney & DN Clark, tahun 2007, merupakan bagian dari *resource-based theory* (RBT). Perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif dari sumber daya yang unik, berharga, langka, sulit ditiru, dan mahal untuk disubstitusi, menurut teori RBV. Dengan memiliki dan memanfaatkan sumber daya yang memenuhi kriteria ini, perusahaan dapat mempertahankan keunggulannya. Teori RBV adalah struktur konseptual yang digunakan untuk menganalisis sumber daya dan kemampuan internal suatu organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. RBV menekankan bahwa sumber daya yang langka, berharga, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan oleh pesaing memiliki potensi untuk memberikan keunggulan kompetitif. (Sarwar Shafique, 2020 dan Tehseen et al., 2019).

Boselie et al., (2005) meneliti 104 penelitian empiris hubungan MSDM strategik dan keunggulan kompetitif dan menemukan bahwa tiga teori yang paling umum digunakan yaitu teori pandangan berbasis sumber daya (RBV), teori kontinjensi dan kerangka kerja AMO. Teori kontinjensi dan RBV keduanya berfokus pada tingkat organisasi, sedangkan kerangka kerja AMO berfokus pada

pentingnya memperhitungkan variabel pada tingkat individu, seperti keterampilan dan kompetensi karyawan. Perspektif teoritis memperkuat tentang hubungan antara MSDM dan kinerja yang menunjukkan bahwa teori RBV bukan satu-satunya teori yang menjelaskan keunggulan kompetitif, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap tentang keunggulan kompetitif organisasi, teori ini dapat digunakan bersama pendekatan lain seperti analisis lingkungan industri dan keunggulan kompetitif (Sarwar Shafique, 2020 dan Rehman et al., 2021).

2.1.5. *Competitive Advantage* (keunggulan kompetitif)

Keunggulan kompetitif juga dikenal sebagai keunggulan bersaing, adalah kemampuan suatu negara atau perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih baik dan unggul dari negara atau perusahaan lain pada posisi industri tertentu, dan dapat dicapai dengan menyediakan produk dan layanan yang lebih baik atau dengan struktur biaya yang lebih rendah pada posisi industry yang sama (Magretta, (2011) dan Porter, (1985).

Penelitian Peter Boxall 1998 & 2003) dan Jing (2018), menyatakan bahwa keunggulan kompetitif adalah kunci keberhasilan bisnis di pasar yang kompetitif, yaitu ketika suatu perusahaan memiliki kemampuan untuk mengungguli dan melemahkan pesaingnya. Tiga cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif adalah sebagai berikut: kepemimpinan biaya perusahaan harus mengurangi biaya untuk menawarkan harga yang lebih rendah, meningkatkan penjualan, diferensiasi, yang berarti perusahaan menawarkan sesuatu yang berbeda dari pesaing, yang dapat meningkatkan margin keuntungan karena tidak ada orang lain yang dapat

menawarkan atau memiliki fitur ini. Porter (1996) mengatakan bahwa perusahaan hanya dapat berkonsentrasi pada kepemimpinan biaya atau diferensiasi.

Keunggulan kompetitif dapat berupa jangka pendek atau jangka panjang; yang pasti, setiap perusahaan mencari keunggulan kompetitif jangka panjang, yang dikenal sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan bersaing ini akan bermakna jika dipertahankan untuk menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yaitu ketika pesaing tidak dapat menerapkan strategi yang sama seperti perusahaan. (Peteraf & Barney, 2003).

Teknologi untuk menurunkan biaya digunakan oleh banyak perusahaan, namun demikian memerlukan investasi besar dan sulit untuk ditiru. Menggabungkan teknologi dengan SHRM memungkinkan bisnis untuk tetap kompetitif di masa depan dan mempertahankan keunggulan saat ini. Perusahaan yang berhasil mengurangi biaya sumber daya manusia dengan menggunakan berbagai layanan digital, menjadikan lebih sulit untuk menirunya dan dapat mempertahankan keunggulan yang konsisten. Meskipun akan membutuhkan lebih banyak upaya dan biaya, MSDM dapat membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui penggunaan teknologi dan budaya. (Jing, 2018).

Penelitian Elrehail et al., (2020), membuktikan memberikan bukti bahwa kemajuan teknologi, praktik bisnis, struktur pasar, dan kebijakan pemerintah telah mengalami perubahan besar di seluruh dunia (Collins & Smith, 2006). Perusahaan harus bersaing dengan perusahaan lain dalam industri karena setiap bidang produksi menjadi semakin kompetitif. Perencanaan strategik dan optimalisasi

sumber daya sangat penting untuk keberhasilan perusahaan di pasar modern (Ahlvik et al., 2016). Untuk mencapai kesuksesan dan keberlanjutan dalam industri, perusahaan harus memperkuat diri melalui kebijakan bisnis yang inovatif berbasis digitalisasi agar tetap memiliki keunggulan kompetitif.

2.1.6. Contingency Theory

Menurut Emad Ali Kasasbeh (2017), teori kontinjensi adalah salah satu teori yang paling terkenal dalam diskusi tentang kinerja organisasi dan manajemen. Menurut teori perilaku ini, tidak ada strategi kepemimpinan atau kerja sama organisasi yang ideal. Sebaliknya, mereka menekankan bahwa output ini ditentukan oleh ketergantungan, atau kontingen. Industri teknologi, pemasok dan distributor, pelanggan, pesaing, kelompok kepentingan konsumen, pemerintah, dan serikat pekerja mewakili komponen penting ini.

Menurut Fiedler (1966), teori pertama tentang kontinjensi menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif harus diselaraskan dengan karakteristik dan tanggung jawab karyawan untuk kepemimpinan. Fokus teori ini adalah lingkungan sebagai faktor kuat yang mempengaruhi kepemimpinan. Otley, (1984), mengembangkan teori kontinjensi Fiedler dan memodelkan kinerja dan efisiensi sebagai konstruk dependen utama, sementara strategi, teknologi, tugas, ukuran, struktur, dan budaya organisasi adalah konstruk independen utama. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi, teknologi, tugas, ukuran, struktur, dan budaya organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Fokus utama penelitian ini adalah strategi yang ditentukan oleh teknologi yang dikenal sebagai strategi e-bisnis. Strategi ini

dibagi lagi menjadi empat jenis. Selain itu, sebagai anteseden dari kinerja organisasi, strategi sumber daya manusia yang dikaji sebagai variabel moderasi sesuai dengan konstruk strategi.

2.1.7. Attitude, Motivation and Opportunity (AMO) Theory

Katou & Budhwar (2015), menyatakan bahwa teori AMO merupakan domain kebijakan MSDM. Lepak & Shaw (2008) menyatakan bahwa kemampuan karyawan untuk berkinerja, memotivasi untuk berkinerja, dan memberi kesempatan untuk berkinerja. Proses MSDM akan menghasilkan keterampilan karyawan, sikap karyawan, dan perilaku karyawan, yang kemudian mempengaruhi kinerja perusahaan (Kooij & Van De Voorde, 2015).

Delery & Roump (2017), mengembangkan model kemampuan-motivasi-kesempatan (AMO) dan kerangka kerjanya. AMO menawarkan model konseptual yang menjelaskan bagaimana praktik kerja berkinerja tinggi (HPWP) meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya karyawan, memberikan motivasi dan kesempatan untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia, serta berkontribusi untuk menciptakan kendala mobilitas yang dianggap memungkinkan dari sisi penawaran dan permintaan.

Paauwe (2009), setelah 12 tahun artikel Guest (1997), meneliti dan mengevaluasi 104 studi empiris tentang pengaruh MSDM terhadap keunggulan kompetitif dan menemukan bahwa tiga teori yang paling umum digunakan adalah pandangan berbasis sumber daya (RBV teori), teori kontinjensi dan kerangka kerja AMO. Teori kontingensi dan kerangka AMO keduanya berfokus pada variabel

pada tingkat organisasi, sedangkan kerangka AMO berfokus pada variabel pada tingkat individu, seperti kemampuan karyawan dan keterampilan.

2.1.8. Upper Echelon Theory

Donald C. Hambrick and Phyllis A. Mason, 1984, menyatakan bahwa nilai-nilai dan kognitif pemimpin mencerminkan strategi yang dipilih oleh mereka. Menurut Hambrick & Mason, 1984, manajemen eksekutif membawa pemikiran dan pengalaman dari karir sebelumnya. Menurut teori *upper echelon*, tingkat kinerja dari strategi yang dipilih dipengaruhi oleh karakter seorang pemimpin. Karakteristik pimpinan ini terdiri dari faktor-faktor umur, pengalaman kerja, pendidikan, status sosial ekonomi, dan lainnya. Salah satu kelebihan teori ini adalah membuat lebih mudah untuk memprediksi karakteristik di *top management* yang berdampak pada kinerja organisasi. Para pembuat kebijakan dapat menggunakan teori ini untuk memilih *top management* yang akan memimpin organisasi dengan mempertimbangkan karakteristik demografis seperti umur, tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan, dan pengalaman. Selain itu, teori ini dapat menawarkan manfaat lain, yaitu kemampuan untuk melihat karakteristik demografis manajemen puncak di organisasi pesaing, seperti apakah mereka dipimpin oleh manajemen puncak yang muda atau berumur.

2.2 Kerangka Pemikiran.

Coolen et al., 2023, menunjukkan bahwa digitalisasi telah memicu percepatan ekonomi yang belum pernah terlihat sebelumnya, di mana peluang dan ancaman yang tiba-tiba dan tak terduga memengaruhi keunggulan kompetitif

perusahaan. Akibatnya, organisasi dipaksa untuk meningkatkan kemampuan untuk membuat keputusan yang berkualitas dan cepat (Mckinsey 2019). Analisis data dan penyesuaian strategi bisnis yang cepat dan berkualitas tinggi diperlukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Kurzahls et al.(2020), digitalisasi telah memengaruhi dan memberi cara baru untuk berkomunikasi dan membentuk masyarakat. Dalam menghadapi tantangan transformasi Industri 4.0, sektor perbankan membutuhkan strategi SDM yang efektif, agar tetap kompetitif di era modern. Sebagian besar penulis menyimpulkan bahwa digitalisasi adalah pendorong paling kuat dari perubahan di sektor perbankan (Beck et al. 2016; Puschmann 2017), namun demikian beberapa penulis berfokus pada sumber daya manusia sebagai dampak perkembangan teknologi (Kitsios et al. 2021; Bastari et al. 2020). Hal ini sesuai fakta bahwa teknologi digital benar-benar mengambil alih peran manusia dalam industri perbankan, digitalisasi menjadi salah satu referensi kami dalam pengembangan kerangka kerja penelitian.

Parameswara (2023), studi ini mengeksplorasi nilai budaya dan keberlanjutan tekstil tenun Bali dan menemukan bahwa kearifan lokal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberlanjutan tekstil tenun Bali. Studi ini juga menemukan bahwa sosial kapital, keaslian, estetika, spiritual, dan sosial adalah pendorong utama untuk keunggulan bersaing dan keberlanjutan dalam industri tenun tradisional.

Hasil penelitian Sintaasih, D. K. (2017), tentang peran kearifan lokal pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang merupakan lembaga keuangan mikro

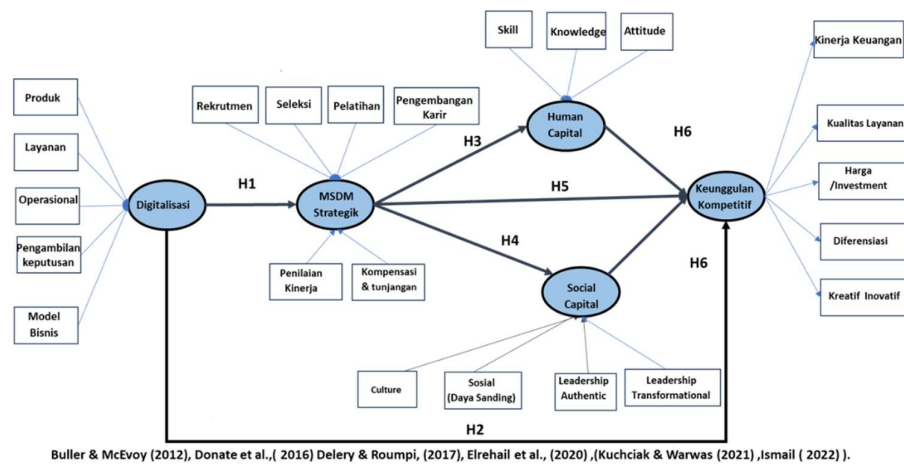
khusus di Provinsi Bali yang berperan menjaga eksistensi lembaga adat desa adat sebagai benteng terakhir budaya Bali, menunjukkan bahwa pemberdayaan krama desa sebagai komunitas LPD di Bali berpengaruh positif dan signifikan terhadap eksistensi LPD. *Social capital* juga berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan krama desa. Dilihat dari hubungan antara modal sosial dan eksistensi LPD, modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap eksistensi LPD. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik modal sosial dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan eksistensi LPD di Bali-Indonesia.

Temuan penelitian Singh AK Subramani (2024) menunjukkan bahwa *workplace ostracism* berhubungan secara signifikan dengan niat berpindah karyawan. Selain itu, persepsi tentang kebajikan organisasi dan kepemimpinan otentik memoderasi hubungan antara pengucilan di tempat kerja dan niat berpindah karyawan. Kepemimpinan otentik dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, suportif, dan sehat secara psikologis. Hal ini, pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian Nguyen Phuc Nguyen (2023) menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, serta pengaruh gabungan keduanya terhadap kinerja organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja dan budaya organisasi, juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dan secara parsial memediasi kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Kerangka kerja yang kami gunakan juga mempertimbangkan model penelitian Emad Ali Kasasbeh (2017) yang telah

memvalidasi peran moderasi MSDM strategik atas pengaruh digitalisasi strategi bisnis (*e-Business Strategy*) terhadap keunggulan kompetitif di perbankan dengan menggunakan menggunakan ukuran-ukuran non-keuangan.

Secara keseluruhan kerangka kerja penelitian kami, memeperhatikan kajian literatur atas penajaman kerangka kerja *Line Of Shight (LOS)* Buller & McEvoy (2012), dengan mendefinisikan ulang perspektif LOS sebagai penyelarasan budaya dan kapabilitas organisasi, kompetensi dan norma kelompok, KSA individu, motivasi dan kesempatan, dan strategi organisasi. Selain itu, penyelarasan kerangka kerja tersebut juga telah membantu mengembangkan human capital dan social capital sebagai faktor mediasi untuk mencapai kinerja tingkat kinerja yang tinggi dan keunggulan kompetitif. sebagaimana diilustrasikan sebagai berikut :



Gambar 8. Kerangka Pemikiran
 Referensi: (Buller & McEvoy, 2012), (Donate et al., 2016) (Elrehail et al., 2020), Kuchciak & Warwas, 2021) , (Ismail, 2022)

2.3 Kerangka Empiris

Penelitian di lakukan menggunakan metode pendekatan *mixed method* yaitu melakukan analisa kualitatif dengan melakukan tinjauan literatur yang terkait dengan penelitian menggunakan metode sistematis untuk mengumpulkan data sekunder, menilai secara kritis studi penelitian dengan metode Prisma (Liberati et al., 2009), kemudian mensintesis temuan secara kualitatif dan dilanjutkan dengan kuantitatif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi metodologis untuk penelitian selanjutnya dengan menggunakan berbagai pendekatan. Untuk menemukan model terbaik untuk meningkatkan keunggulan kompetitif BPD di Indonesia, data kuantitatif dianalisis menggunakan SEM .

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Hipotesis 1

Penelitian Kuchciak & Warwas (2021), menunjukkan betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia bagi sektor perbankan untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini. Karena perbankan 4.0, karyawan harus belajar keterampilan baru dalam teknologi baru, keamanan siber, digitalisasi proses, dan analisis data. Setiap pekerja harus mengembangkan keterampilan interdisipliner. Kemampuan digital, analitis, dan matematis, keterampilan penjualan dan konsultasi yang luar biasa, keterampilan pemecahan masalah, inovatif, dan jujur adalah kemampuan penting. Tujuannya adalah untuk menggabungkan pengetahuan yang luas tentang dunia keuangan dan teknologi digital saat ini dengan keterampilan manajemen hubungan, keterampilan

komunikasi, dan kebutuhan untuk menjaga hubungan baik dengan klien dan bekerja sama dengan orang lain.

Sektor perbankan telah mengalami transformasi yang cepat akibat digitalisasi, persyaratan peraturan, ekspektasi nasabah, dan tren demografi. (Kurzahls et al., 2020). Digitalisasi tidak hanya memungkinkan penggunaan alat dan teknologi inovatif untuk meningkatkan kemandirian dan efisiensi produk, tetapi juga mengubah kebiasaan dan ekspektasi pelanggan, menghasilkan jenis konsumen baru yang terbiasa menggunakan aplikasi dan berpotensi dan peluang yang ditawarkan oleh teknologi (Kuchciak & Warwas, 2021).

Meningkatnya penggunaan internet dalam produksi dan jasa, atau revolusi industri (Industri 4.0), berdampak bank menghadapi tantangan yang signifikan untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan secara konsisten. Ini berarti bahwa cabang bank harus beralih dari hubungan fisik ke hubungan virtual yang didasarkan pada teknologi digital dan platform. Salah satu strategi utama industri 4.0 antara lain penggunaan teknologi untuk digitalisasi aset, pembuatan identitas digital, memberikan penawaran khusus kepada pelanggan, kustomisasi (Mehdiabadi et al., 2020).

Penelitian Elrehail et al., (2020), membuktikan bahwa kemajuan teknologi, kebiasaan organisasi, struktur pasar, dan kebijakan pemerintah telah mengalami transformasi yang signifikan di seluruh dunia (Collins & Smith, 2006) dan bank harus memiliki strategi bisnis berbasis teknologi untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menghasilkan produk dan layanan yang lebih unggul atau berbiaya lebih rendah. Strategi bisnis perbankan harus memenuhi permintaan

pelanggan, sehingga bank harus fokus pada digitalisasi, yang menawarkan peluang besar untuk memenuhi permintaan pelanggan melalui kegiatan inovasi.

Digitalisasi perbankan sangat kuat karena mencakup elemen lain Industri 4.0, seperti jaringan *blockchain*, *artificial intelligence*, IoT, biometrik, kolaborasi bank dengan *FinTech*, persiapan platform, dan layanan tambahan untuk Generasi Z dan perusahaan lain (B Mekinjić, 2019).

Menurut laporan (Accenture, 2021), hal-hal berikut telah terjadi dalam industri perbankan: penghapusan hambatan untuk layanan pelanggan; penggunaan Big Data, AI, dan analitik tingkat lanjut; memanfaatkan teknologi API terbuka untuk meningkatkan dukungan omni channel terintegrasi, mengembangkan kerja sama antara bank dan tekfin, mengembangkan metode pembayaran *mobile*, menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi, meneliti teknologi kontemporer seperti *Internet of Things*, penerusan suara, dan *blockchain* (Kuchciak & Warwas, 2021)

Shamout et al., 2022, penelitiannya telah membuktikan bahwa bahwa digitalisasi praktik-praktik MSDM atau e HRM, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berdasarkan hal tersebut, maka Hipotesis 1 adalah:

Hipotesis 1: Digitalisasi berpengaruh terhadap MSDM Strategik BPD di Indonesia.

2.4.2 Hipotesis 2

Digitalisasi memungkinkan penggunaan teknologi dan alat inovatif untuk

meningkatkan efisiensi dan efektifitas produk serta mengubah kebiasaan dan ekspektasi pelanggan, menghasilkan jenis konsumen baru yang terbiasa menggunakan aplikasi dan peluang yang ditawarkan oleh teknologi. (Kuchciak & Warwas, 2021). Penelitian Elrehail et al., (2020), membuktikan bahwa kemajuan teknologi, kebiasaan organisasi, struktur pasar, dan kebijakan pemerintah telah mengalami transformasi yang signifikan di seluruh dunia (Collins & Smith, 2006) dan bank harus memiliki strategi bisnis berbasis teknologi untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menghasilkan produk dan layanan yang lebih unggul atau berbiaya lebih rendah. Dalam mencapai keunggulan kompetitif Bank harus fokus pada digitalisasi, yang memberikan peluang besar untuk memenuhi permintaan pelanggan melalui kegiatan inovasi, untuk itu strategi bisnis perbankan harus memenuhi permintaan pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, maka Hipotesis 2 adalah:

Hipotesis 2: Digitalisasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) BPD di Indonesia

2.4.3 Hipotesis 3

Huselid (1995) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa strategi sumber daya manusia (SDM) dapat dimasukkan ke dalam dua kategori besar: praktik yang meningkatkan keterampilan dan praktik yang meningkatkan motivasi. Studi tersebut menemukan bahwa kegiatan yang meningkatkan keterampilan, seperti seleksi, pelatihan, dan pengembangan, berhubungan dengan perputaran dan kinerja keuangan, dan kegiatan yang meningkatkan motivasi, seperti penilaian kinerja dan

kompensasi, berhubungan dengan produktivitas. Berdasarkan penelitian Wright & McMahan (2011), mediator pertama dari hubungan antara MSDM dan kinerja perusahaan adalah *human capital*, yang merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan di tingkat individu dan perusahaan secara keseluruhan modal manusia spesifik perusahaan berhubungan dengan kinerja perusahaan, daya saing dan efisiensi (Carmeli & Schaubroeck, 2005).

Buller & McEvoy (2012), dalam penelitian, garis pandang LOS melakukan definisi ulang sebagai penyalarsan kapabilitas dan budaya organisasi, kompetensi dan norma kelompok, kompetensi dan KSA individu, motivasi dan kesempatan satu sama lain, dan strategi organisasi. Penelitian juga mengusulkan bahwa keselarasan meningkatkan modal manusia dan sosial, yang keduanya diperlukan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja yang unggul. Sementara penelitian sebelumnya sebagian besar berfokus pada modal manusia atau modal sosial, ada kemungkinan bahwa praktik sumber daya manusia (MSDM) sangat penting untuk menghasilkan modal manusia dan modal sosial yang unik untuk bisnis. Dari perspektif tingkat tinggi, *human capital* didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*Knowledge, Skills, and Attitude* atau KSA) yang terdiri dari individu dan kelompok yang termasuk dalam sumber daya manusia organisasi dan berfokus pada keselarasan antara MSDM strategik dan kinerja (Becker & Huselid, 2006).

Penelitian Delery & Roumpi (2017), MSDM melalui *human capital* yang terdiri dari attitude (KSAO), *motivation & opportunity* sebagai mediasi mempengaruhi *superior firm productivity*. *Human capital dan social capital*

mempunyai pengaruh positif terhadap *Business Competitive Index* (Setyadharna et al., 2020). AlQershi et al.,(2022), membuktikan dalam penelitiannya bahwa MSDM Strategik khususnya *talent management* melalui *human capital* mempengaruhi *sustainable business performance*. Sementara (Donate et al., 2016) dalam penelitiannya Sistem MSDM berpengaruh terhadap kemampuan Kapabilitas Inovasi melalui mediasi *human capital* dan *social capital*. Organisasi yang mengadopsi praktik-praktik MSDM strategik menghasilkan *human capital* dan *social capital* pada akhirnya akan memaksimalkan produktivitas dan kinerja dan keunggulan kompetitif. Berdasarkan hal tersebut, maka Hipotesis 3 adalah:

Hipotesis 3: MSDM Strategik berpengaruh terhadap *human capital*, BPD di Indonesia

2.4.3.Hipotesis 4

Berdasarkan penelitian (Wright & McMahan, 2011), mediator hubungan antara MSDM Strategik dan kinerja perusahaan *social capital*, penelitian ini didukung oleh Nielsen & Chisholm (2009). Penelitian Collins & Clark (2003) menunjukkan bahwa praktik-praktik MSDM (misalnya program insentif, penilaian kinerja dan pelatihan) menghasilkan pengembangan jaringan sosial, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Buller & McEvoy (2012) dalam penelitiannya menyusun kerangka tentang hubungan antara strategi, praktik-praktik MSDM, dan kinerja, dari perspektif tingkat tinggi, menyimpulkan bahwa praktik-praktik MSDM penting untuk menghasilkan *human capital* dan *social capital* yang spesifik bagi perusahaan, yang jika dikaitkan dengan strategi bisnis,

akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan hal tersebut, maka Hipotesis 4 adalah:

Hipotesis 4: MSDM Strategik berpengaruh terhadap *social capital* BPD di Indonesia

2.4.4. Hipotesis 5

Paauwe (2009) dan Boselie at al, (2005) telah menganalisis isi dari 104 artikel empiris dan menyimpulkan bahwa secara empiris pengaruh MSDM terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif. Berdasarkan penelitian terhadap literatur strategi berfokus pada implementasi strategi bisnis sebagai konstruk mediasi utama dalam MSDM, kesesuaian antara MSDM Strategik dengan strategi bisnis perusahaan mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan dan juga keunggulan kompetitif. Berdasarkan pemetaan kami atas penelitian empiris istilah yang dipergunakan MSDM, MSDM Strategik (SHRM), Praktek MSDM (HRM *Practices*) sebagai variabel independent atau variabel mediasi yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan hasil penelitian menunjukkan pengaruh MSDM terhadap keunggulan kompetitif ((Alfawaire & Atan, 2021) (Delery & Roumpi, 2017), (Hamadamin & Atan, 2019) (Tawfig & Kamarudin, 2022); (Buller & McEvoy, 2012a); (Widyanty et al., 2020); (Emeagwal, 2018); (Shamout et al., 2022); (Shehadeh & Mansour, 2019); (Battour et al., 2021) (Collins, 2021)).

Praktek MSDM atau MSDM Strategik terdiri dari *recruitment, performance management, compensation* dan *training & development* (Widyanty et al., 2020); (Shamout et al., 2022); (Fahim, 2018); (Vivares-Vergara et al., 2016); (Elrehail et al., 2020); (Buller & McEvoy, 2012); (Battour et al., 2021) sementara peneliti

lainnya mendefinisikan MSDM Strategi sebagai *HR strategies recruitment and retention, performance management, training and skill development dan career structure*. Berdasarkan penelitian tersebut hubungan antara strategi, praktik-praktik MSDM, dan kinerja, membuktikan bahwa MSDM Strategik penting untuk menghasilkan modal manusia dan modal sosial yang spesifik bagi perusahaan, yang jika dikaitkan dengan strategi bisnis, akan meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif. Berdasarkan hal tersebut, maka Hipotesis 5 adalah:

Hipotesis 5: MSDM Strategik berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) BPD di Indonesia

2.4.5. Hipotesis 6

Berdasarkan penelitian (Nielsen & Chisholm, 2009), *human capital* dihasilkan oleh MSDM, yang berdampak langsung pada kinerja. *Social capital* juga merupakan mediator penting dalam hubungan antara MSDM dan kinerja Perusahaan, berdasarkan peniliia (Collins & Clark, 2003) menunjukkan bahwa MSDM Strategik, seperti program insentif, penilaian kinerja, dan pelatihan, menciptakan *social capital*, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa MSDM Strategik menciptakan lingkungan sosial yang saling percaya, kerja sama, dan bahasa yang sama, di mana orang berbagi dan mengembangkan pengetahuan. Dengan kata lain, penelitian ini menunjukkan bahwa MSDM Strategik menghasilkan lingkungan di mana orang berbagi dan bertukar pengetahuan.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan berusaha mengelola *human capital* dengan baik (Lepak & Shaw, 2008). Model arsitektur MSDM telah menjadi perhatian besar sejak dirilis. Menurut model arsitektur MSDM, perusahaan dianggap sebagai portofolio sumber daya manusia dan menyarankan bahwa berbagai bentuk sumber daya manusia harus dikelola secara berbeda dalam hal cara kerja, hubungan kerja, dan konfigurasi sumber daya manusia. Penelitian ini menemukan bahwa MSDM Strategik meningkatkan *human capital* dan *social capital*, yang secara langsung mempengaruhi hasil kinerja dan daya saing. Akibatnya, praktik MSDM mengembangkan *human capital* dan *social capital*, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil kinerja dan keunggulan kompetitif. Berdasarkan hal tersebut, maka Hipotesis 6 adalah:

Hipotesis 6: *Human capital* dan *social capital* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif BPD di Indonesia

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang ditentukan oleh tujuan dan hipotesis penelitian menentukan desain penelitian (John W. Creswell, 2013) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif memerlukan sampel dari populasi dan sangat bergantung pada data numerik dan analisis statistik; jenis penelitian ini membutuhkan penentuan subjek penelitian, penyusunan pertanyaan spesifik, dan pengumpulan data terukur dari responden. Studi ini menguji hipotesis yang didasarkan pada teori kausal dan deduktif. Hipotesis ini dievaluasi melalui penggunaan tabel dan statistik, dan hubungan yang terkait dengan hipotesis. (Neuman & William Lawrence, 2014).

Penelitian ini menggunakan metode survei untuk mengumpulkan informasi, latar belakang, perilaku, dan keyakinan atau sikap responden melalui kuesioner tertulis atau wawancara formal (Neuman & William Lawrence, 2014), peneliti menggunakan media *google form* untuk mempermudah penyebaran kuesioner kepada responden yang berlokasi pada 27 BPD di Indonesia. Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapat secara langsung dari responden atau melalui media perantara menggunakan kuesioner. Data sekunder merupakan data tersedia dan tercatat yang diperoleh dari perpustakaan, laporan, buku, jurnal, disertasi, tesis, informasi dari *stakeholder* setempat. Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner

menggunakan *google form* dianalisis menggunakan SEM LISREL untuk menemukan model terbaik dalam meningkatkan keunggulan kompetitif BPD di Indonesia.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut (Sekaran & Bougie, 2013), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok individu, peristiwa, atau objek yang ingin dipelajari oleh peneliti. Objek penelitian ini ditentukan secara sengaja (*purposive sampling*) pada 27 BPD di seluruh Indonesia. Neuman & William Lawrence, (2014), menyatakan menjelaskan *purpose sampling* dipilih berdasarkan pertimbangan khusus agar satuan sampling memiliki karakteristik yang diinginkan.

Naresh K. Malhotra et al., (2007) pemilihan sampel harus dapat menginterpretasikan karakter yang dimiliki populasi, teknik pengambilan sampel tidak hanya harus dapat menggambarkan karakteristik populasi, tetapi juga harus sesuai dengan tujuan, masalah atau fenomena penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah pengurus, pejabat eksekutif dan pegawai dari 27 BPD di Indonesia, Adapun Jumlah Pengurus dan pegawai tetap BPD pada posisi 31 Desember 2022 adalah sebagaimana tabel berikut :

Tabel 3. Pengurus dan Pegawai Tetap dari 27 BPD di Indonesia 31 Desember 2022

No	BANK	Direksi	Komisaris	Pegawai Tetap
1	Bank Aceh Syariah	5	4	1.930
2	Bank Sumut	5	3	2.050
3	Bank Riau Kepri	5	4	1.702
4	Bank Nagari	5	3	1.679
5	Bank Jambi	4	3	472
6	Bank Bengkulu	1	2	713
7	Bank Sumsel Babel	5	4	1.781
8	Bank Lampung	4	3	172

Sambungan Tabel 1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bank DKI	5	2	2.556
10	Bank BJB	5	5	7.535
11	Bank Jateng	5	3	3.612
12	Bank BPD DIY	4	3	805
13	Bank Jatim	5	3	3717
14	Bank Kalbar	3	3	1.116
15	Bank Kalsel	3	2	1.021
16	Bank Kalteng	5	3	606
17	Bank Kaltimara	5	4	1.671
18	Bank BPD Bali	5	5	1.276
19	Bank NTB Syariah	5	5	919
20	Bank NTT	5	3	1.513
21	Bank SulutGo	5	5	1.704
22	Bank Sulteng	4	4	630
23	Bank Sultra	3	3	744
24	Bank Sulselbar	5	4	867
25	Bank MalukuMalut	4	3	669
26	Bank Papua	5	4	2.257
27	Bank Banten	4	3	818
Jumlah		121	90	40.818

Sumber : Data Asbanda 2023 dan Annual Report Bank

Desain pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* dengan *purpose sampling*. Neuman & .William Lawrence (2014), menjelaskan

purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dengan tujuan untuk memperoleh satuan sampel yang memiliki karakteristik yang dikehendaki. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel di mana sampel dipilih sesuai dengan tujuan penelitian atau kriteria yang relevan. Menurut (Hair et al., 2019) peneliti dapat menggunakan *purposive sampling* untuk memilih sampel yang memenuhi syarat untuk menguji model SEM yang telah dirancang. Misalnya, peneliti dapat menggunakan *purposive sampling* untuk memilih individu yang memenuhi kriteria tertentu jika penelitian ingin menguji bagaimana variabel tertentu dalam populasi tertentu berkorelasi satu sama lain.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari pengurus terdiri dari Komisaris dan Direksi, pejabat eksekutif terdiri dari kepala Divisi yang membidangi bidang bisnis, strategi dan SDM, serta perwakilan pegawai tetap BPD di Indonesia. Jumlah sampel telah memenuhi syarat untuk melakukan analisis menggunakan alat analisis *Structural Equation Model (SEM)*. Menurut ((J. F. Hair et al., 2017) besarnya sampel yang disarankan antara 100-200 responden, untuk teknik estimasi *maximum likelihood*, agar dapat dipergunakan estimasi interpretasi dengan SEM.

J. F. Hair et al., 2011, memberikan suatu pedoman jumlah sampel minimal yang dibutuhkan untuk estimasi model SEM yaitu jumlah sampel minimal yang dibutuhkan untuk estimasi model SEM mempertimbangkan model & konstruk variabel laten, dengan menggunakan rumus berikut: $N=5 \text{ sampai } 10 \times$ jumlah indikator yang digunakan. Apabila model mengandung 5 buah konstruk variabel laten atau kurang, dimana masing-masing konstruk diukur dengan lebih dari 3 item indikator maka sampel minimal 100-150. Pada riset ini penulis

menggunakan 23 indikator menargetkan 230 sampel untuk menghindari varian yang tinggi (minimalisir standar deviasi) dan memenuhi pengujian model fit.

3.3 Instrumen penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dalam mengukur fenomena sosial yang diteliti. Dalam penelitian ini instrumen penelitian yang dikembangkan melalui riset kepustakaan dan riset lapangan. Instrumen penelitian tersebut harus mempunyai indikator yang sesuai, mudah dan tepat mengenai topik penelitian yang akan diukur.

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian kuesioner yang berisikan daftar pertanyaan dan pernyataan yang berhubungan dengan variabel dalam penelitian yang diedarkan dengan menggunakan sarana *google form*. Pertanyaan untuk masing-masing variabel menggunakan *skala likert* 1 sampai 5 (1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3= ragu-ragu, 4=setuju dan 5=sangat setuju). Daftar pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan dengan topik penelitian. Instrumen penelitian dalam bentuk daftar pertanyaan penelitian disusun berdasarkan definisi operasional yang dihasilkan dari konsep terkait. Setelah data tersedia dari responden yang berupa data skala ordinal akan ditransformasikan menjadi data interval. (Nemoto & Beglar, 2014). Pengambilan data penelitian dijadwalkan berlangsung selama dua bulan, yaitu dari November 2023 hingga Februari 2024.

3.4 Variabel Penelitian

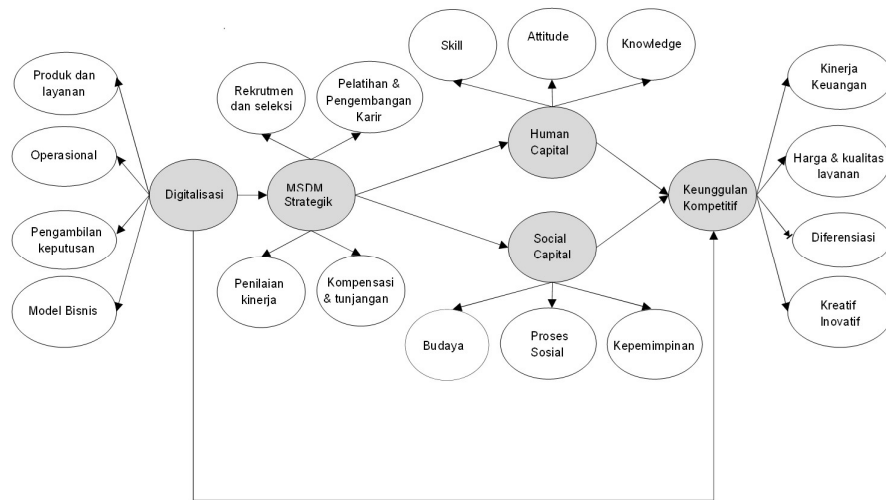
Sesuai dengan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Structural Equation Model* (SEM), maka variabel yang akan digunakan meliputi

variabel eksogen dan endogen(Hair et al., 2017) yang terdiri dari :

- a. Variabel eksogen (*exogenous*) atau variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan dan timbulnya variabel terikat (endogen), baik secara positif maupun secara negatif. Pada penelitian ini terdapat tiga variabel eksogen yakni, (X1) Digitalisasi , (X2) MSDM Strategik.
- b. Variabel endogen (*endogenous*) atau variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Di dalam penelitian ini variabel endogen yakni, variabel Keunggulan Kompetitif (Y)
- c. Variabel intervening merupakan variabel mediator yang mengakibatkan hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan tidak langsung, tidak dapat diamati, dan tidak dapat diukur. Variabel mediator digunakan karena peneliti ingin melihat Pada penelitian ini terdiri dari : (Z1) *human capital* dan (Z2) *social capital*.

3.5 Model Konstruk Penelitian

Untuk menggambarkan konstruk hubungan antar variabel dalam penelitian ini, maka peneliti merancang sebuah konstruk model yang merupakan hasil analisis dari berbagai teori dan artikel konsep variabel penelitian sebelumnya , yang dapat dilihat pada konstruk model penelitian berikut ini :



Gambar 9. Konstruk Model Penelitian

Referensi: ((Buller & McEvoy, 2012), (Donate et al., 2016) (Delery & Roumpi, 2017), (Elrehail et al., 2020),(Kuchciak & Warwas, 2021) (Ismail, 2022).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan konstruk, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran konstruk yang lebih baik.

Konsep dasar dan definisi operasional penelitian berisi tentang data-data yang akan dianalisis untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Data yang akan dianalisis untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah penelitian termasuk konsep dasar dan definisi operasional penelitian. Variabel yang berkaitan dengan hipotesis adalah variabel yang akan dioperasionalkan, terlebih dahulu pengertian masing-

masing variabel akan dijelaskan dengan jelas, kriteria indikator dan ukurannya. Variabel-variabel yang akan dioperasionalkan adalah variabel yang berhubungan dengan hipotesis.

3.6.1 Digitalisasi

Digitalisasi dalam strategi bisnis perbankan adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan kualitas layanan, dan mengembangkan produk dan layanan baru yang dapat membedakan bank dari pesaingnya untuk menciptakan keunggulan bersaing. Digitalisasi juga dapat membantu bank menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan kemajuan teknologi (Kuchciak & Warwas, 2021) (Ismail, 2022).

Digitalisasi dan keunggulan kompetitif telah saling menguntungkan. Bisnis telah beralih dari praktik tradisional dan menjalankan bisnis melalui saluran digital seperti pemasaran online, *application store*, transaksi elektronik, dan pembelian online dan *smartphone*. Oleh karena itu, platform digital meningkatkan kesuksesan bisnis. (Qian Qiu & Mok Kim Man, 2021).

Tabel 4. Definisi Operasional Variabel – Digitalisasi

No.	Variabel & Referensi	Dimensi	Indikator
DG1	Digitalisasi	Produk dan layanan	Menggunakan teknologi digital untuk memahami pelanggan dengan lebih baik
DG2			Memasarkan dan menjual produk dan layanan melalui saluran digital
DG3			Menggunakan saluran digital untuk menyediakan layanan pelanggan
DG4		Operasional	Teknologi memungkinkan untuk menghubungkan pelanggan dan proses operasional dengan cara baru
DG5			Memiliki pandangan terpadu atas informasi operasional dan pelanggan utama
DG6		Pengambilan keputusan	Menggunakan analitik untuk mengambil keputusan operasional
DG7			Menggunakan teknologi digital untuk menambah nilai pada produk dan layanan
DG8		Model Bisnis	Meluncurkan model bisnis baru
DG9			Melakukan Kerjasama dengan <i>fintech</i> atau <i>e commerce</i> untuk memenuhi kebutuhan nasabah

Referensi: Mehdiabadi et al., (2020); dipergunakan juga (Kuchciak & Warwas, 2021);(Ismail, 2022)

3.6.2 MSDM Strategik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik, berhubungan dengan bagaimana perusahaan mengelola karyawan, mulai dari perekrutan, pelatihan dan pengembangan karir, penilaian kinerja serta kompensasi dan tunjangan. Para ahli perilaku organisasi telah menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian integral dari budaya organisasi. Hal ini berkaitan dengan peran strategik organisasi dalam pertumbuhan perusahaan, efisiensi organisasi dan

kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif (Buller & McEvoy, 2012) (Chen & Huang, 2009) ; (Vivares-Vergara et al., 2016).

Fahim (2018), menyatakan bahwa MSDM Strategik merupakan penyelarasan strategi MSDM yang diselaraskan dengan strategi bisnis untuk merespon tekanan lingkungan atau menerjemahkan strategi bisnis ke dalam seperangkat ekspektasi tentang apa yang harus dilakukan oleh sistem MSDM, sehingga visi, misi, dan tujuan strategik bank dapat dicapai melalui SDM. meliputi:

- a. Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and selection*):

Tabel 5. Definisi Operasional Variabel – MSDM Strategik

No.	Variabel Referensi	Dimensi ,	Indikator
RS1	MSDM Strategik	Rekrutmen dan seleksi	Menggunakan agen perekrutan profesional, asosiasi, universitas dan internet untuk mencari bakat-bakat baru
RS2			Menetapkan persyaratan dan spesifikasi yang tetap dan eksplisit untuk berbagai posisi.
RS3			Melakukan tes yang tidak memihak dan wawancara pribadi untuk menilai potensi kandidat dan kualifikasi calon, dengan mengutamakan perekrutan internal

Referensi : Fahim, 2018

b. Pelatihan dan pengembangan karir (Training and career development):

Tabel 6. Definisi Operasional Variabel – MSDM Strategik- Pelatihan dan pengembangan karir

No.	Variabel	Dimensi ,	Indikator
TD1	MSDM Strategik	Pelatihan & Pengembangan Karir	Menawarkan pelatihan yang sistematis untuk mengembangkan sikap, keterampilan dan kinerja karyawan serta meningkatkan kualitas dan standar layanan yang diberikan.
TD2			Mengalokasikan anggaran yang memadai untuk menganalisa kebutuhan pelatihan.
TD3			Mengalokasikan anggaran yang memadai untuk kebutuhan pelatihan dan mengevaluasi hasil.
TD4			Mendorong pengembangan karir karyawan melalui pengayaan jabatan dan rotasi jabatan secara berkala
TD5			Komitmen untuk mempromosikan karyawan yang cakap ke posisi yang lebih tinggi.

Referensi : Fahim, 2018

c. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*)

Tabel 7. Definisi Operasional Variabel – MSDM Strategik Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*)

No.	Variabel Referensi	Dimensi ,	Indikator
PA1	MSDM Strategik	Penilaian kinerja	Melakukan penilaian secara berkala untuk memastikan kinerja yang efektif
PA2	(Fahim, 2018)		Menetapkan ukuran yang akurat dan realistis untuk mengevaluasi kinerja karyawan
PA3			Menggunakan tinjauan penilaian kinerja untuk mengambil tindakan korektif

Referensi : Fahim, 2018

d. Kompensasi dan tunjangan (*Compensation and benefits*):

Tabel 8. Definisi Operasional Variabel – MSDM Strategik Kompensasi dan tunjangan (*Compensation and benefits*)

No.	Variabel Referensi	Dimensi ,	Indikator
CB1	MSDM Strategik	Kompensasi dan tunjangan (<i>Compensation and benefits</i>)	Menawarkan paket kompensasi yang menarik/kompetitif dan insentif yang relatif tinggi untuk memotivasi karyawan
CB2	(Fahim, 2018)		Memiliki Sistem penghargaan berdasarkan kinerja.
CB3	MSDM Strategik		Tanggung jawab dan ekspektasi kinerja dari manajemen jelas bagi semua karyawan bank

Referensi : Fahim, 2018

3.6.3 Human Capital

Human capital secara umum didefinisikan investasi SDM sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*Knowledge, Skills, and Attitude* atau KSA) secara individu dan kolektif yang terkandung dalam perusahaan .

Tabel 9. Definisi Operasional Variabel – *Human Capital*

No.	Variabel, Referensi	Dimensi ,	Indikator
HC1	Human Capital	<i>Skill</i>	Karyawan sangat terampil
HC2	(Donate et al., 2016), (Abdul Kadir et al., 2018) (Mahdi & Nassar, 2021)		Karyawan secara luas dianggap sebagai yang terbaik di industri kami
HC3	(Sánchez et al., 2015), (Todericiu & Stăniț, 2015)	<i>Attitude</i>	Sikap positif dan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, seperti kerja keras, keinginan untuk belajar dan berkontribusi pada perusahaan.
HC4			Karyawan ahli dalam pekerjaan dan fungsi khusus
HC5		<i>Knowledge</i>	Karyawan mengembangkan ide dan pengetahuan baru

3.6.4 Social Capital

Menurut (Greve et al., 2010), modal sosial adalah investasi dalam hubungan sosial dengan hasil yang diharapkan di pasar. Sebagian besar tulisan tentang modal sosial menggunakan definisi ini. Terdapat 4 (empat) dampak utama ditimbulkan oleh modal sosial yaitu mendapatkan informasi (Granovetter, 1973) ; Inovasi, transfer pengetahuan, dan difusi praktik atau teknologi ((Ahuja, 2000); (Bell et al., 2018)¹; Powell 1998; Wenger 1998); menggabungkan pengetahuan untuk membantu memecahkan masalah (Greve dan Salaff 2001; Teece 1986; Von Hippel 1988); dan bertindak sebagai perantara (Greve et al., 2010a; Burt 2005). Tergantung pada tugas yang dilakukan, efek ini dapat muncul secara bersamaan pada tingkat yang lebih besar atau lebih kecil.

Tabel 10. Definisi Operasional Variabel – *Social Capital*

No.	Variabel	Dimensi , Referensi	Indikator
SC1	Social Capital	Budaya	Terampil dalam berkolaborasi satu sama lain untuk mendiagnosis dan memecahkan masalah
SC2			Saling berbagi informasi dan belajar satu sama lain
SC3			Berinteraksi dan bertukar ide dengan orang-orang dari berbagai bidang di perusahaan
SC4		Proses Sosial	Bermitra dengan pelanggan, pemasok, mitra aliansi, dll., untuk mengembangkan solusi baru
SC5			Menerapkan pengetahuan dari satu area perusahaan ke area lainnya untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan peluang
SC6		Kepemimpinan	Kepemimpinan diselaraskan dengan karakteristik dan tanggung jawab karyawan.

Referensi : Donate et al., 2016

3.6.5 Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Keunggulan kompetitif adalah kondisi suatu perusahaan dapat mencapai posisi unggul di pasar dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut teori ini, suatu perusahaan dapat mencapai posisi unggul dengan menyediakan produk dan layanan yang lebih baik atau dengan struktur biaya yang lebih rendah.

Tabel 11. Definisi Operasional Variabel–Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

No.	Variabel	Dimensi	Indikator
(1)	(2)	(3)	(4)
CA1	Keunggulan Kompetitif	Kinerja Keuangan	Margin laba bersih organisasi Bank kami meningkat
CA2			Pertumbuhan profitabilitas sangat luar biasa
CA3			Profitabilitas Bank kami telah melampaui para pesaing kami
CA4			Kinerja keuangan secara keseluruhan telah melampaui para pesaing
CA5			Laba atas investasi organisasi Bank kami meningkat
CA6		Harga & Kualitas Layanan	Pengembalian investasi Bank kami meningkat, produk-produk yang di tawarkan memiliki harga yang bersaing dengan kompetitor
CA7			Produk baru Bank kami menghargai persepsi tanggung jawab sosial kewirausahaan
CA8			Diferensiasi Bank kami telah melakukan diferensiasi produk/kebijakan yang berbeda dari bank lainnya.
CA9		Kreatif Inovatif	Bank kami lebih unggul dari para pesaing dalam hal harga dan kualitas layanan
CA10			Bank kami dapat menawarkan nilai yang tinggi kepada pelanggan
CA11			Bank kami melakukan penghematan biaya, dan anggaran untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi
CA12			Karyawan bank kami sangat kreatif dan inovatif
CA13		Karyawan bank kami sangat terlibat dan fleksibel terhadap perubahan	
			Karyawan bank kami lebih mementingkan kualitas dan hasil

Referensi : (Haseeb et al., 2019)), dipergunakan juga (Khorsheed et al., 2020) dan (Pratono et al., 2019)

3.7 Uji Validitas

Penilaian validitas konstruk mengevaluasi apakah semua indikator yang diukur menunjukkan sebagai faktor pembentuk (Chau, 1997). Ini juga mengevaluasi sejauh mana dua ukuran konstruk yang berbeda berkorelasi dengan teori (Hair et al., 2014b) untuk menguji validitas konstruk, "*composite reliability*" nilainya minimal 0,7 (Peterson, 1994) nilai *average variance extracted* (AVE) minimal 0,5 (Fornell & Larcker, 1981), dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk membantu menentukan model, memperkirakan parameternya, dan mengevaluasi seberapa baik model yang diusulkan menjelaskan pola varian yang diamati (Shevlin & Milesb, 1998).

3.8 Uji Reliabilitas

Konstruk reliabilitas dari skala yang dikembangkan akan dievaluasi menggunakan *cronbach's alpha and composite reliability* (CR). Dalam mengevaluasi CR peneliti mengikuti saran (Hair et al., 2014b) yang menyatakan bahwa semua nilai CR harus diatas 0,7 untuk mencerminkan keandalan yang sesuai. Reliabilitas komposit mencerminkan konsistensi internal antara semua item yang mengukur konstruk tertentu (Fornell & Larcker, 1981)

3.9 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM) untuk menganalisis data. Peneliti akan menggunakan software LISREL dalam penelitian

ini karena metode analisisnya dilakukan dengan dua pendekatan: konfirmasi faktor analisis (*confirmatory factor analysis*) dan evaluasi model struktur (*structural model*). Konfirmasi model pengukuran (*confirmatory factor analysis*) pada LISREL memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi validitas teori pengukuran yang diusulkan dan menentukan seberapa jauh ukuran indikator dapat merefleksikan konstruk laten teoritisnya. Karena model yang akan diuji cukup kompleks, SEM LISREL adalah pilihan yang tepat untuk penelitian ini.

Analisis yang dilakukan dengan software LISREL memiliki kelebihan kemampuannya untuk menemukan hubungan antara variabel yang kompleks. Jika sampel kurang dari 200 dan modelnya kompleks, kekurangan LISREL menyebabkan hasil estimasi kadang-kadang tidak sesuai dengan harapan. Kekurangan AMOS menyebabkan gambar yang sangat banyak pada model yang kompleks, yang menyebabkan pekerjaan tambahan. Namun, LISREL dapat melakukan dengan lebih mudah dengan menggunakan bahasa pemrograman *syntax* yang bisa di *running* yang bisa menyelesaikan model sekompleks apapun yang ingin dibuat. (Hair et al., 2017)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kontruk digitalisasi terhadap MSDM Strategik. Hal ini membuktikan yang artinya pada era digital, BPD tidak hanya melakanakan transformasi digital, tetapi juga perlu memahami bagaimana digitalisasi dapat membantu dan hatus selaras dengan implementasi MSDM strategik. Meningkatnya laju disrupsi teknologi, regulasi, dan sosio-ekonomi telah mentransformasi industri dan model bisnis, mengubah keterampilan yang dibutuhkan oleh pemberi kerja, dan memperpendek masa pakai keahlian yang dimiliki pekerja dalam proses tersebut. Ketika perusahaan berusaha untuk menjadi lebih tangkas dan berfokus pada pelanggan, organisasi mengubah struktur mereka dari model tradisional dan fungsional menjadi tim yang saling berhubungan dan fleksibel. Perubahan teknologi yang terus menerus berkembang harus diselaraskan dengan tren masa depan sumber daya manusia terhadap perusahaan. Tren masa depan sumber daya manusia yang paling penting adalah manajemen tenaga kerja, SDM digital, analisis sumber daya manusia, perubahan keterampilan organisasi SDM, pemikiran desain, pembelajaran, keterlibatan, budaya, kepemimpinan, dan desain organisasi yang sejalan dogitalisasi .

2. Pengaruh yang positif dan signifikan pengaruh dari konstruk digitalisasi terhadap keunggulan kompetitif, membuktikan bahwa perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan di era digitalisasi dan mengembangkan solusi yang inovatif memiliki peluang lebih besar untuk berhasil di persaingan perbankan yang semakin kompetitif. Hasil ini sejalan penelitian sebelumnya untuk mencapai kesuksesan dan keberlanjutan dalam industri perbankan, sebuah perusahaan harus memperkuat dengan transformasi bisnis yang inovatif berbasis digitalisasi agar terus memiliki keunggulan kompetitif.
3. Pengaruh yang positif dan signifikan pengaruh dari konstruk MSDM Strategik terhadap *Human Capital* dan *Social Capital*,
 - a. Pengaruh yang positif dan signifikan dari konstruk MSDM Strategik terhadap *Human Capital*, yang berarti terdapatnya pengaruh yang nyata antar variabel menandakan bahwa human capital memiliki peran sangat urgen sebagai komponen kunci yang mempengaruhi tinggi-rendahnya tingkat kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. Peran human capital yaitu *skill*, *knowledge* dan *attitude* dalam penciptaan kekayaan intelektual sangat strategis, karena hanya *human capital* (SDM) yang dapat menciptakan pengetahuan dan sekaligus memiliki pengetahuan. Pengetahuan itu sendiri merupakan unsur terpenting dalam proses penciptaan nilai organisasi atau perusahaan, sehingga penciptaan nilai perusahaan sangat dipengaruhi oleh modal manusia
 - b. MSDM Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Social Capital* yang artinya apabila pegawai memiliki tingkat *Social Capital*

yang tinggi maka memiliki pengaruh yang tinggi pula terhadap Inovasi Organisasi. *Social Capital* adalah kemampuan yang dimiliki dalam mendapatkan dan menciptakan manfaat serta keuntungan yang besar melalui strategi investasinya pada jaringan sosial. Perusahaan atau organisasi yang memiliki hubungan jaringan sosial yang baik memiliki kemungkinan inovasi yang lebih tinggi. Inovasi SDM akan lebih mudah terwujud dan dibangun apabila *social capital* yang dimiliki mampu dimanfaatkan dengan baik yaitu dengan mengelola kemampuan SDM untuk meningkatkan dan memperluas *social capital* yang dimilikinya,

c. MSDM Strategik harus menciptakan budaya kerja berbasis kinerja , mendorong sinergi yaitu *team work* dan kemitraan dengan seluruh *stake holder* dan memotivasi karyawan memberikan Solusi inovatif dan kreatif. Transformasional Leader diperlukan untuk memimpin dan menggerakkan transformasi bisnis berbasis digital dan transformasi organisasi serta budaya.

4. Pengaruh yang negatif dari konstruk MSDM Strategik terhadap Keunggulan Kompetitif. Berdasarkan data penelitian dan hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa MSDM Strategik memiliki enam dimensi, hanya terdapat satu dimensi yang diatas *grand mean* yaitu pelatihan, sementara 5 dimensi yang dibawah *grand mean* yaitu rekrutmen sebesar seleksi sebesar, pengembangan karir penilaian kinerja dan kompensasi & tunjangan sebesar . MSDM Strategik tersebut dalam implementasinya belum sepenuhnya sejalan dengan era digitalisasi. Perbankan di Era 4.0 membutuhkan karyawan yang

terampil dalam teknologi baru, keamanan siber, artificial intelligence, digitalisasi proses, dan analisis data. Belum semua bank melakukan seleksi khusus untuk ahli-ahli digital untuk meraih keunggulan bersaing disisi lain kurangnya minat calon pekerja ke BPD. Dalam hal prekrutan mengutamakan perekrutan internal karena diyakini dapat mendorong pengembangan karier bagi karyawan yang sudah ada, perlu diupayakan untuk mengembangkan sikap, keterampilan serta meningkatkan kualitas kreativitas dan standar layanan yang sejalan dengan kapabilitas digitalisasi. Bank telah melakukan penilaian secara berkala untuk memastikan kinerja yang efektif, namun penilaian dan reward kepada pekerja perlu didorong dengan budaya berbasis kinerja yang mendorong kerjasama dan inovasi, kreativitas untuk peningkatan kinerja bank. Berdasarkan hasil survei bank telah menawarkan paket kompensasi yang menarik, kompetitif dan insentif yang relatif tinggi kepada karyawan untuk memotivasi karyawan, namun BPD belum melakukan *salary market survey* yang menyeluruh antar BPD dan BPD dengan Bank lain yang selevel, sehingga tidak mengetahui paket kompenasi yang kompetitif dibandingkan bank lain.

Hasil penelitian, menunjukkan peran kontruks mediasi yang membuktikan MSDM strategik harus menciptakan *human capital* dan *social capital*, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja dan keunggulan kompetitif Perusahaan, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Pengaruh mediasi parsial untuk kontruks *Strategic Human Resources Management* (SHRM) terhadap *Human Capital*, dan *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*.
 - b) Pengaruh mediasi parsial untuk kontruks *Strategic Human Resources Management* (SHRM) terhadap *Social Capital*, dan *Social Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*.
5. Terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan pengaruh dari konstruk *Human Capital* dan *Social Capital* terhadap Keunggulan Kompetitif. Konstruk *social capital* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menciptakan keunggulan kompetitif dibutuhkan *social capital* seperti kemampuan untuk menemukan, memanfaatkan dan menggabungkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman orang lain, di dalam dan di luar organisasi. Secara ekonomi, biaya transaksi menunjukkan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif ketika mereka memiliki sumber daya spesifik perusahaan yang tidak dapat ditiru. Dengan demikian, ketika keunikan *Human Capital* meningkat, perusahaan memiliki insentif untuk menginvestasikan sumber daya ke dalam manajemennya dan bertujuan untuk mengurangi risiko dan memanfaatkan potensi produktif.

5.2 SARAN

Untuk meningkatkan keunggulan bersaing BPD saat ini dan dimasa yang akan datang, perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu

digitalisasi dan MSDM Strategik yang menciptakan *human capital* dan *social capital* untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Untuk itu, dalam kesempatan ini perlu penulis memberikan masukan antara lain:

1. Bank harus melakukan transformasi bisnis berbasis digital yang meliputi produk menggunakan teknologi digital untuk memahami pelanggan dengan lebih baik serta layanan, operasional dan pengambilan keputusan berbasis digital. Digitalisasi menjadi hal yang sangat penting untuk keberlanjutan BPD menghadapi persaingan antar bank dan juga *fintech* yang semakin masif, BPD perlu melakukan pengkajian & penajaman terhadap peningkatan kualitas. MSDM Strategik yang meliputi aspek rekrutmen dan seleksi, pelatihan & pengembangan karir, penilaian kinerja dan serta kompensasi dan tunjangan harus sejalan dan mendukung transformasi bisnis berbasis digital. Transformasi organisasi dan budaya berbasis kinerja juga diperlukan sejalan digitalisasi perbankan yang mendorong pegawai lebih *open minded* dan inovatif. Dalam menghadapi tuntutan kinerja layanan berbasis digitalisasi, sehingga tuntutan percepatan digitalisasi BPD semakin masif. Selain diperlukan transformasi bisnis berbasis digital dan transformasi organisasi serta transformasi budaya. Bank juga perlu melakukan kemitraan yang baik dengan bank-bank lainnya juga dengan *stakeholder*. Pemimpin bank harus memiliki kapasitas transformasional dalam leadership, menjadi role model, dan berkomitmen untuk melakukan transformasi. Selain itu, bank harus memiliki strategi kemitraan—aliansi atau kolaborasi dengan bank lain—untuk

mengembangkan bisnis dan pelayanan dengan lebih efisien dan efektif. Ini akan berdampak pada kinerja dan keunggulan kompetitif BPD di masa mendatang.

2. Sebagai pengawas dan pembina BPD, regulator harus memastikan implementasi IT Strategik dan MSDM Strategik yang dapat menciptakan modal manusia dan sosial sesuai dengan rencana perusahaan dan rencana bisnis bank. Perlu ada dorongan yang kuat untuk BPD untuk melakukan sinergi bisnis dan aliansi strategis digitalisasi dengan bank-bank besar lainnya, baik BPD sendiri maupun dengan bank BUMN atau swasta, untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Hal ini sejalan dengan dengan roadmap Penguatan Bank Pembangunan Daerah yang di launching OJK 14 Oktober 2024.
3. Untuk mengimplementasikan Roadmap Penguatan BPD 2024-2027 yaitu (1) penguatan struktur dan keunggulan perbankan daerah; (2) akselerasi transformasi digital perbankan daerah; (3) penguatan peran terhadap perekonomian daerah dan nasional (4) penguatan perizinan, pengaturan & pengawasan perbankan daerah diperlukan *enabler* : kepemimpinan & manajemen perubahan, kolaborasi & Kerjasama sectoral, kuantitas & kualitas SDM serta infrastuktur teknologi. *Enabler* tersebut dapat dijadikan variabel -variabel baru dalam penelitian kedepannya dan hasil penelitian lebih lanjut dapat menjadi masukan dalam implelementasi roadmap penguatan BPD kedepannya.

4. Penelitian lebih lanjut mempelajari transformasi budaya dan mempertimbangkan budaya BPD, apakah harus memiliki integrasi budaya yang sama seperti yang dilakukan oleh karyawan BUMN dan ASN, atau nilai-nilai budaya di masing-masing BPD dengan mempertimbangkan kearifan lokal (*local wisdom*) di masing-masing wilayah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadir, S., Susi Wardhani, R., Novalia, N., & Maulana, A. (2018). International Journal of Economics and Financial Issues The Impact of Physical and Human Capital on the Economic Growth of Agricultural Sector in South Sumatera. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(4), 322–326. <http://www.econjournals.com>
- Ahuja, G. (2000). The Duality Of Collaboration: Inducements And Opportunities In The Formation Of Interfirm Linkages. In *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J* (Vol. 21).
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- AlQershi, N. A., Thurasamy, R., Ali, G. A., Al-Rejal, H. A., Al-Ganad, A., & Frhan, E. (2022). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: an empirical investigation in Malaysian hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 316–337. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0130>
- Andersen, K. K., Cooper, B. K., & Zhu, C. J. (2007). The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 168–179. <https://doi.org/10.1177/1038411107079111>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 37, Issue 3). <http://www.jstor.org>URL:<http://www.jstor.org/stable/256705>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Jumlah Bank dan Kantor Bank (Unit)*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The relationship between hrm strategies and sustainable competitive advantage: Testing the mediating role of strategic agility. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13095315>

- Beck, T., Chen, T., Lin, C., & Song, F. M. (2016). Financial innovation: The bright and the dark sides. *Journal of Banking and Finance*, 72, 28–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.06.012>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287–301. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199924\)38:4<287::AID-HRM2>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<287::AID-HRM2>3.0.CO;2-L)
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006a). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006b). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006c). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 31, Issues 2–3, pp. 379–388). <https://doi.org/10.1002/job.640>
- Bell, S. T., Brown, S. G., & Weiss, J. A. (2018). A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital. *Human Resource Management Review*, 28(4), 450–463. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.06.003>
- Beltran-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: Definition and proposal of a measurement scale. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1576–1598. <https://doi.org/10.1080/09585190902985194>
- Blount, Y., Castleman, T., & Swatman, P. M. C. (2005). E-commerce, human resource strategies, and competitive advantage: Two Australian banking case studies. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(3), 74–89. <https://doi.org/10.1080/10864415.2005.11044335>
- Boselie et al., P. J. (2005). *HRM and Performance: What's Next?* www.ilr.cornell.edu/CAHRS

- Boxall, P. (1996). *The Strategic HRM Debate And The Resource-Based View Of The Firm*.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). *Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?*
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012a). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. In *Human Resource Management Review* (Vol. 22, Issue 1, pp. 43–56). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012b). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. In *Human Resource Management Review* (Vol. 22, Issue 1, pp. 43–56). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44(4), 391–412. <https://doi.org/10.1002/hrm.20081>
- Chandler, A. D. (1962). *A Summary Of Strategy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Empire*.
- Chau, P. Y. K. (1997). *Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach*. *Decision Sciences*, 28(2), 309–334.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Cheng, S., Fan, Q., & Huang, M. (2023). Strategic Orientation, Dynamic Capabilities, and Digital Transformation of Commercial Banks: A Fuzzy-Set QCA Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15031915>
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 46, Issue 6). <https://about.jstor.org/terms>

- Colwell, R. J., & Davis, E. P. (1992). Output and Productivity in Banking. In *Source: The Scandinavian Journal of Economics* (Vol. 94).
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational Performance. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY* (Vol. 59).
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions. In © *Academy of Management Journal* (Vol. 39, Issue 4).
- 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>
- Donald C. Hambrick and Phyllis A. Mason. (1984). *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*.
- Donate, M. J., Peña, I., & Sánchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928–953. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1047393>
- Duho, K. C. T., & Onumah, J. M. (2019). Bank diversification strategy and intellectual capital in Ghana: an empirical analysis. *Asian Journal of Accounting Research*, 4(2), 246–259. <https://doi.org/10.1108/AJAR-04-2019-0026>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Emad Ali Kasasbeh. (2017). *Developing-a-conceptual-model-for-the-relationship-between-human-resource-management-ebusiness-strategy id 92 IND*.
- Emegwal, L. (2018). Mapping The Perceived Role Of Strategic Human Resource Management Practices In Sustainable Competitive Advantage. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 17, Issue 2).
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20–39. <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>

- Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 773–791. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0010>
- Fiedler, F. E. (1966). *The Effect of Leadership and Cultural Heterogeneity on Group Performance: A Test of the Contingency Model*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In *Source: Journal of Marketing Research* (Vol. 18, Issue 1).
- Granovetter. (1973). *No man is an island: The research program of a social capital theory*.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1995). Contemporary strategy analysis. *Strategy*.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications A Guide for Instructors* (Fifth Edition). <http://www.blackwellpublishing.com>
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis: Vol. Sixth Edition*.
- Grant, R. M. (2009). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. In *Knowledge and Strategy* (pp. 3–24). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Greve, A., Benassi, M., & Sti, A. D. (2010). Exploring the contributions of human and social capital to productivity. *International Review of Sociology*, 20(1), 35–58. <https://doi.org/10.1080/03906701003643261>
- Guest, D. (2002). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, CORPORATE PERFORMANCE AND EMPLOYEE WELLBEING: BUILDING THE WORKER INTO HRM. In *THE JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS* (Vol. 44, Issue 3).
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use “PLS-SEM or CB-SEM: updated

- guidelines on which method to use.” In *Organizational Research Methods, MIS Quarterly, and International Journal* (Vol. 1, Issue 2).
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods: Fourth Edition*.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014a). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014b). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(14). <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The Practice of Strategic Human Resource Management. In *Personnel Review* (Vol. 15, Issue 5, pp. 3–8). <https://doi.org/10.1108/eb055547>
- Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMES) in Makassar city, Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 1–37. <https://doi.org/10.3390/su13063177>
- Hesketh dan Fleetwood. (2006). *HRM-Performance Research: Under-theorised and Lacking Explanatory Power*.

- Huselid, M. A. (1995a). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 3).
- Huselid, M. A. (1995b). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 3).
- Ismail, I. J. (2022). I have to apply this strategy! Understanding the mediating effect of digitalization on strategic orientations and sustainable competitive advantage among small enterprises in Tanzania. *Management Matters*. <https://doi.org/10.1108/manm-01-2022-0019>
- Jan, A., Marimuthu, M., Hassan, R., & Mehreen. (2019). Sustainable business practices and firm's financial performance in islamic banking: Under the moderating role of islamic corporate governance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(23). <https://doi.org/10.3390/su11236606>
- Jay B. Barney and Patrick M. Wright. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*.
- Jing, X. (2018). What is the Relationship between SHRM & Competitive Advantage. In *INTERNATIONAL JOURNAL OF NEW DEVELOPMENTS IN ENGINEERING AND SOCIETY* (Vol. 2, Issue 2).
- John W. Creswell. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Keegan, A., & Boselie, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491–1511. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00638.x>
- Khorsheed, R. K., Abdulla, D. F., Othman, B., & Mohammed, H. O. (2020). *The Role of Services Marketing Mix 7P's on Achieving Competitive Advantages (The Case of Paitaxt Technical Institute in Kurdistan Region of Iraq)*. <https://www.researchgate.net/publication/341882956>
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>

- Klein, K. J., & Hau, R. J. (1994). *Levels Issues In Theory Development, Data Collection, And Analysis* (Vol. 19, Issue 2).
- Kuchciak, I., & Warwas, I. (2021a). Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(12), 615. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120615>
- Kuchciak, I., & Warwas, I. (2021b). Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(12), 615. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120615>
- Kurzahls, C., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2020). Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, *28*(6), 437–464. <https://doi.org/10.1111/corg.12351>
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the future. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 19, Issue 8, pp. 1486–1499). <https://doi.org/10.1080/09585190802200272>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. In *PLoS Medicine* (Vol. 6, Issue 7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
- Luo, B. N., Sun, T., Lin, C. H., Luo, D., Qin, G., & Pan, J. (2020). The human resource architecture model: A twenty-year review and future research directions. *International Journal of Human Resource Management*, 1–38. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1787486>
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(1), 48–67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>
- Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Harvard business press.
- Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management

- processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(17).
<https://doi.org/10.3390/su13179891>
- Mehdiabadi, A., Tabatabeinasab, M., Spulbar, C., Yazdi, A. K., & Birau, R. (2020). Are we ready for the challenge of banks 4.0? designing a roadmap for banking systems in industry 4.0. *International Journal of Financial Studies*, 8(2), 1–28.
<https://doi.org/10.3390/ijfs8020032>
- Menne, F., Surya, B., Yusuf, M., Suriani, S., Ruslan, M., & Iskandar, I. (2022). Optimizing the Financial Performance of SMEs Based on Sharia Economy: Perspective of Economic Business Sustainability and Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1).
<https://doi.org/10.3390/joitmc8010018>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Mohammed Mahdi Rafia Sourchi Liao, S. (2015). The Positive Impact of High Performance Work Systems (HPWS) on Employee Commitment and Self-Sufficiency in Strategic Human Resource Management (SHRM) in Kurdistan. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 7, Issue 3). Online. www.iiste.org
- Naresh K. Malhotra, Hoffman, D., Holbrook, M. B., Kamakura, W., Peterson, R. A., Piercy, N., Stewart, D., & Wedel, M. (2007). *Review Of Marketing Research*.
- Nemoto, T., & Beglar, D. (2014). *Developing Likert-Scale Questionnaires Campus Reference Data*.
- Neuman, & .William Lawrence. (2014). *Social research methods : qualitative and quantitative approaches*.
- Nielsen, K., & Chisholm, A. M. (2009). Social capital and the resource-based view of the firm. *International Studies of Management and Organization*, 39(2), 7–32.
<https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825390201>
- Ostroff, C. , & B. D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), . *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (Pp. 211–266). Jossey-Bass/Wiley.
- Pauwe, J. (2009). *HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects*.

- Para-González et al. (2019). *Do SHRM and HPWS shape employees' affective commitment and empowerment?*
- Peter Boxall. (1998). *Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamic.*
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. In *Managerial and Decision Economics* (Vol. 24, Issue 4, pp. 309–323). <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People. *Management Review*.
- Pierer, H. V., & Oetinger, B. V. (2002). *A passion for ideas: How innovators create the new and shape our world.* http://docs.lib.purdue.edu/press_ebooks/11
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press.
- Porter, M. E. (1985a). Competitive Advantage, Ch. 1 pp 11-15 The Free Press New York Retrieved from "Decision Support Tools: Porter's Value Chain". . *Cambridge University: Institute of Manufacturing (IfM).*
- Porter, M. E. (1985b). *Technology And Competitive Advantage.*
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy? Harvard Business Review.*
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *Bottom Line*, 32(1), 2–15. <https://doi.org/10.1108/BL-10-2018-0045>
- Puschmann, T. (2017). Business & Information Systems Engineering,. *Fintech. Business & Information Systems Engineering*, 69–76.
- Qian Qiu, C., & Mok Kim Man, M. (2021). The Challenges and Solutions for Digital Entrepreneurship Platforms in Enhancing Firm's Capabilities. *International Journal of Business and Management*, 16(11), 21. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n11p21>

- Ratna Rajnish & Singh, P. P. (2013). SHRM Practices and Employee Satisfaction: Study and Relationship. *Amity Management Review* . Jan-Jun2013, Vol. 3 Issue 1, P75-83. 9p.
- Ricardianto, P., Lembang, A. T., Tatiana, Y., Ruminda, M., Kholdun, A. I., Kusuma, I. G. N. A. G. E. T., Sembiring, H. F. A., Sudewo, G. C., Suryani, D., & Endri, E. (2023). Enterprise risk management and business strategy on firm performance: The role of mediating competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 249–260. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.10.002>
- RM Baron, D. K. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, =.
- Rowland, C. A., Hall, R. D., & Altarawneh, I. (2017). Training and development: Challenges of strategy and managing performance in Jordanian banking. *EuroMed Journal of Business*, 12(1), 36–51. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2016-0001>
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Direccion y Economia de La Empresa*, 24(3), 138–148. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.003>
- Sarwar Shafique, O. , A. M. , & A.-G. B. M. (2020). *High Performance Work Systems (HPWSs) And HR Outcomes: A Sustainable Solution for Higher Education. International Journal of Management (IJM)*, 11(7). <https://doi.org/10.34218/IJM.11.7.2020.060>
- Sekaran, Uma., & Bougie, Roger. (2013). *Research methods for business : a skill-building approach*. Wiley.
- Setyadharma, A., Kistanti, N. R., & Prasetyo, P. E. (2020). Social Capital: The main determinant of MSME entrepreneurship competitiveness. *Article in International Journal of Scientific & Technology Research*. www.ijstr.org
- Shamout, M. D., Elayan, M. B., Rawashdeh, A. M., Al Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2022). E-HRM practices and sustainable competitive advantage from HR practitioner’s perspective: A mediated moderation analysis. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 165–178. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.9.011>

- Shehadeh, H. K., & Mansour, M. H. (2019). Role Of Knowledge Processes As A Mediator Variable In Relationship Between Strategic Management Of Human Resources And Achieving Competitive Advantage In Banks Operating In Jordan. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 1).
- Shevlin, M., & Milesb, J. N. V. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. In *PERSONALITY AND INDIVIDUAL DIFFERENCES PERGAMON Personality and Individual Differences* (Vol. 25).
- Singh, R. (1992). Human resource management: The key to competitive advantage. *Engineering Management Journal*, 2(3), 116–122. <https://doi.org/10.1049/em:19920029>
- Suifan, T. S. , Alhyari, S. and, & Sweis, R. J. (2020). A moderated mediation model of intragroup conflict. *International Journal of Conflict*.
- Tawfig, N. F., & Kamarudin, S. (2022). Influence of Organizational Culture, Sustainable Competitive Advantages, and Employees' Commitment on Strategic Human Resources Management in the Banking Sector of Saudi Arabia. *Business Management and Strategy*, 13(1), 13. <https://doi.org/10.5296/bms.v13i1.19359>
- Undang-Undang Republik Indonesia. (1962). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 1962 Tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah*.
- Uribetxebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397–1425. <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00704-7>
- Vivares-Vergara, J. A., Sarache-Castro, W. A., & Naranjo-Valencia, J. C. (2016). Impact of human resource management on performance in competitive priorities. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(2), 114–134. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2013-0484>
- Widyanty, W., Daito, A., Riyanto, S., & Nusraningrum, D. (2020). Gaining a competitive advantage through strategic human resource management in Indonesian construction industry. *Management Science Letters*, 10(9), 2021–2028. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.010>

- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Zehir, C., Üzmez, A., & Yıldız, H. (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 797–806. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.088>