

Digital Readiness, Transformasi Digital, dan Sustainability **Perbankan Syariah di Indonesia**

Tim Peneliti Bidang Pengembangan
Asbisindo Institute

Ringkasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Digital Readiness* terhadap *Sustainability* perbankan syariah di Indonesia, dengan *Digital Transformation* sebagai variabel mediasi. Tingkat kesiapan digital perbankan syariah belum banyak diteliti, terutama dalam konteks dampaknya terhadap keberlanjutan. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei, data akan dikumpulkan dari 300 pegawai bank syariah anggota ASBISINDO. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel dan efek mediasi. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model teoretis integrasi kesiapan digital, transformasi digital, dan keberlanjutan dalam konteks perbankan syariah, serta memberikan rekomendasi strategis bagi akselerasi transformasi digital yang berkelanjutan.

Industri perbankan syariah Indonesia tengah menghadapi momen transformatif yang menentukan masa depannya. Di tengah akselerasi digitalisasi dan meningkatnya ekspektasi terhadap praktik berkelanjutan, kemampuan sumber daya manusia untuk beradaptasi dan memimpin perubahan menjadi faktor krusial yang membedakan antara bertahan dan unggul.

Survei komprehensif terhadap 255 profesional dari 11 institusi perbankan syariah terkemuka mengungkap narasi yang menjanjikan sekaligus menantang. Kesiapan digital SDM perbankan syariah menunjukkan fondasi yang solid dengan tingkat adopsi teknologi yang tinggi dan persepsi positif terhadap manfaat digitalisasi. Mayoritas responden tidak hanya menggunakan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari, tetapi juga melihatnya sebagai katalis untuk efisiensi, akurasi, dan pengembangan karir. Namun, di balik antusiasme ini, terdapat kesenjangan eksekusi yang signifikan—terutama dalam kemampuan pemecahan masalah mandiri dan kesiapan untuk bereksperimen tanpa ketakutan akan kegagalan.

Transformasi digital yang sedang berlangsung menunjukkan momentum yang menggembirakan. Kepemimpinan di berbagai institusi telah menunjukkan komitmen yang jelas dengan menyediakan infrastruktur pembelajaran, mengomunikasikan visi transformasi secara menyeluruh, dan melibatkan berbagai pihak dalam proyek-proyek digital. Dampak positif sudah mulai dirasakan, tidak hanya dalam efisiensi operasional internal tetapi juga dalam peningkatan layanan kepada nasabah. Meski demikian,

masih terdapat ruang untuk memperkuat kultur eksperimen dan memperjelas metrik keberhasilan yang dapat diukur secara *real-time*.

Yang paling menarik adalah bagaimana perbankan syariah telah mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam praktik *sustainability* mereka. Komitmen terhadap program Zakat, Infak, dan Sadaqah mencatat skor tertinggi di antara semua indikator, mencerminkan bagaimana prinsip-prinsip syariah bukan sekadar kepatuhan regulasi tetapi telah menjadi bagian dari DNA organisasi. Kontribusi terhadap masyarakat dan lingkungan, serta kepatuhan terhadap prinsip syariah dalam setiap aspek operasional, menunjukkan bahwa perbankan syariah memiliki keunggulan kompetitif alami dalam agenda *Environmental, Social, and Governance (ESG)* global.

Analisis struktural menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* mengkonfirmasi hubungan kausal yang kuat antara ketiga pilar ini. Kesiapan digital terbukti menjadi prediktor paling signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital, menjelaskan 66.2% dari variansinya. Lebih lanjut, transformasi digital bertindak sebagai mediator parsial antara kesiapan digital dan *sustainability*, mengindikasikan bahwa investasi dalam kompetensi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat kapasitas institusi untuk menjalankan praktik berkelanjutan.

Implikasi strategisnya jelas bahwa perbankan syariah harus memprioritaskan penutupan kesenjangan kapabilitas digital sambil terus mengakselerasi transformasi yang sudah berjalan. Integrasi antara teknologi digital dan nilai-nilai *sustainability* bukan lagi pilihan tetapi keharusan untuk mempertahankan relevansi dan keunggulan kompetitif. *Islamic values* yang menjadi pembeda alami harus dikomunikasikan lebih agresif sebagai *unique selling proposition* dalam *landscape ESG* global. Dan yang tidak kalah penting, kolaborasi ekosistem dengan mitra dan supplier perlu diperkuat untuk memaksimalkan dampak *sustainability* di luar batas organisasi.

BAB I PENDAHULUAN

Persaingan dalam industri perbankan semakin ketat di era digital. Perbankan syariah di Indonesia dihadapkan pada tantangan ganda: mengadopsi teknologi digital untuk tetap kompetitif sambil mempertahankan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah. Otoritas Jasa Keuangan melalui Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia (RP3SI) 2023-2027 menekankan digitalisasi sebagai salah satu pilar utama penguatan sektor perbankan syariah (Otoritas Jasa Keuangan, 2023a).

Meskipun demikian, implementasi transformasi digital di perbankan syariah tidak semata-mata menyangkut infrastruktur dan aplikasi, tetapi juga terkait kesiapan Sumber Daya Insani dan dampaknya terhadap keberlanjutan usaha.

Transformasi digital telah menjadi krusial untuk keunggulan kompetitif dalam industri perbankan global. Data *World Retail Banking Report* menunjukkan bahwa 57% nasabah lebih memilih menggunakan layanan perbankan digital dibandingkan mengunjungi cabang fisik (Capgemini, 2022). Sementara di Indonesia, adopsi perbankan digital meningkat signifikan dengan pertumbuhan transaksi digital sebesar 41,53% pada 2022 (Bank Indonesia, 2023). Namun perbankan syariah yang hanya menguasai 7,26% pangsa pasar perbankan nasional (Otoritas Jasa Keuangan, 2023b) menghadapi tantangan lebih besar dalam mengimplementasikan transformasi digital.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji transformasi digital di sektor perbankan. Westerman dkk. (2014) menemukan bahwa perpaduan kapabilitas digital dan kepemimpinan yang kuat menghasilkan “Digital Mastery” yang meningkatkan kinerja finansial hingga 26%. Vial (2019) mengembangkan kerangka delapan *building blocks* transformasi digital yang menekankan pentingnya perubahan struktur organisasi dan budaya. Sementara itu, Alam dkk. (2023) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan digital perbankan syariah di Malaysia, termasuk kepatuhan syariah dan literasi keuangan.

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan. Pertama, mayoritas studi transformasi digital di perbankan berfokus pada konteks konvensional, sementara perbankan syariah memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi proses digitalisasi (Khan dkk., 2021). Kedua, penelitian tentang kesiapan digital (*digital readiness*) pada perbankan syariah masih terbatas, terutama dalam konteks Indonesia sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia. Ketiga, hubungan antara kesiapan digital, transformasi digital, dan keberlanjutan (*sustainability*) perbankan syariah belum dieksplorasi secara komprehensif, padahal ketiganya saling terkait dan esensial bagi perkembangan jangka panjang industri ini (Nurfadilah dkk., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan: (1) menganalisis tingkat *Digital Readiness* perbankan syariah di Indonesia; (2) menguji pengaruh *Digital Readiness* terhadap keberhasilan *Digital Transformation*; (3) menganalisis dampak *Digital Transformation* terhadap *Sustainability* perbankan syariah; dan (4) mengembangkan model teoretis yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam konteks perbankan syariah Indonesia.

Hasil penelitian ini diharapkan berkontribusi pada pengembangan literatur akademik tentang transformasi digital dalam perbankan syariah dan

memberikan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan serta manajemen perbankan syariah dalam mengakselerasi transformasi digital yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya terkait digitalisasi perbankan syariah.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Digital Readiness dalam Perbankan Syariah

Digital readiness merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengadopsi, mengimplementasikan, dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif (Warner & W"ager, 2019). Konsep ini mencakup kesiapan infrastruktur, kompetensi SDM, proses bisnis, tata kelola, dan aspek keamanan. Dalam konteks perbankan syariah, kesiapan digital memiliki dimensi tambahan berupa kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah dalam adopsi teknologi (Alam dkk., 2023).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengembangkan kerangka untuk mengukur kesiapan digital. Parasuraman & Colby (2015) menyusun *Technology Readiness Index (TRI 2.0)* yang mengoperasionalkan kesiapan digital melalui empat dimensi: optimism, innovativeness, discomfort, dan insecurity. Sementara itu, *Joint Research Centre (JRC)* (2022) mengembangkan *Digital Competence Framework* yang memetakan lima area kompetensi digital dan delapan tingkat kemahiran sebagai rujukan pengembangan SDM.

Penelitian Nurfadilah dkk. (2023) pada bank syariah di Indonesia menunjukkan bahwa persepsi kemudahan dan kompetensi karyawan signifikan mempengaruhi kesiapan digital, terutama saat akselerasi digitalisasi selama pandemi. Namun, studi tersebut belum mengeksplorasi dampak kesiapan digital terhadap keberhasilan transformasi digital dan keberlanjutan usaha. Kesenjangan inilah yang menjadi salah satu fokus penelitian ini.

2.2 Transformasi Digital dalam Perbankan Syariah

Transformasi digital merupakan proses perubahan fundamental dalam organisasi melalui adopsi teknologi digital untuk meningkatkan kinerja dan nilai tambah (Vial, 2019). Transformasi ini tidak sebatas digitalisasi proses bisnis, tetapi mencakup perubahan model operasi, layanan, dan penciptaan nilai.

Kane dkk. (2015) dalam studi MIT SMR & Deloitte mengidentifikasi bahwa pengungkit utama transformasi digital adalah strategi, budaya belajar,

pengambilan risiko, kepemimpinan, dan talenta—bukan semata teknologi. Selanjutnya, Warner & W"ager (2019) mengemukakan bahwa keberhasilan transformasi digital bertumpu pada kapabilitas dinamis organisasi: *sensing* (kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman), *seizing* (kemampuan memanfaatkan peluang), dan *reconfiguring* (kemampuan merekonfigurasi sumber daya).

Dalam konteks perbankan syariah, Khan dkk. (2021) menemukan bahwa transformasi digital harus mempertimbangkan aspek kepatuhan syariah dan nilai-nilai etika Islam. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perbankan syariah menghadapi tantangan unik dalam transformasi digital, seperti kebutuhan untuk memastikan bahwa inovasi teknologi selaras dengan prinsip-prinsip syariah dan nilai-nilai etika Islam.

2.3 Sustainability dalam Perbankan Syariah

Sustainability atau keberlanjutan dalam perbankan syariah mencakup dimensi ekonomi, sosial, lingkungan, dan tata kelola (ESG), dengan tambahan dimensi kepatuhan syariah (Platonova dkk., 2018). Keberlanjutan ekonomi terkait dengan kinerja keuangan yang stabil; keberlanjutan sosial berkaitan dengan dampak positif terhadap masyarakat; keberlanjutan lingkungan mencakup kontribusi terhadap perlindungan lingkungan; dan keberlanjutan tata kelola meliputi transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan sesuai prinsip syariah.

Renwick dkk. (2013) mengusulkan praktik Green HRM berbasis kerangka AMO (Ability–Motivation–Opportunity) untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Sementara itu, Ehnert dkk. (2014) menekankan pentingnya integrasi tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam siklus manajemen SDM untuk keberlanjutan jangka panjang.

Dalam konteks perbankan syariah, Platonova dkk. (2018) menemukan hubungan positif antara pengungkapan CSR dan kinerja keuangan bank syariah, menunjukkan bahwa praktik berkelanjutan berkontribusi pada keberlanjutan ekonomi. Namun, penelitian tentang bagaimana transformasi digital mempengaruhi keberlanjutan perbankan syariah masih terbatas, terutama dalam konteks Indonesia.

2.4 Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Digital Readiness dan Digital Transformation

Kesiapan digital merupakan prasyarat bagi keberhasilan transformasi digital (Warner & W"ager, 2019). Organisasi dengan tingkat kesiapan digital yang tinggi cenderung lebih berhasil dalam implementasi inisiatif transformasi digital. Parasuraman & Colby (2015) menemukan bahwa kesiapan teknologi berkorelasi positif dengan adopsi teknologi baru.

Dalam konteks perbankan, Nurfadilah dkk. (2023) menunjukkan bahwa kesiapan digital SDM berpengaruh signifikan terhadap adopsi teknologi digital di bank syariah. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H₁ : *Digital Readiness* berpengaruh positif terhadap keberhasilan *Digital Transformation* perbankan syariah di Indonesia.

2.4.2 Digital Transformation dan Sustainability

Transformasi digital dapat berkontribusi pada keberlanjutan organisasi melalui efisiensi operasional, inovasi model bisnis, dan pengalaman pelanggan yang lebih baik (Kane dkk., 2019). Westerman dkk. (2014) menemukan bahwa perusahaan dengan kapabilitas digital yang matang mencapai kinerja finansial yang lebih baik dibandingkan kompetitor.

Dalam industri perbankan, Khan dkk. (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi layanan keuangan syariah dapat meningkatkan inklusi keuangan dan berkontribusi pada tujuan pembangunan berkelanjutan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis kedua penelitian ini adalah:

H₂ : *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Sustainability* perbankan syariah di Indonesia.

2.4.3 Digital Readiness dan Sustainability

Kesiapan digital tidak hanya mempengaruhi transformasi digital, tetapi juga dapat berdampak langsung pada keberlanjutan organisasi. Parasuraman & Colby (2015) mengidentifikasi bahwa organisasi dengan kesiapan teknologi yang tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dalam konteks perbankan syariah, kesiapan digital yang mencakup aspek kepatuhan syariah dapat memperkuat tata kelola dan kepercayaan stakeholder, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberlanjutan (Alam dkk., 2023). Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H₃ : *Digital Readiness* berpengaruh positif terhadap *Sustainability* perbankan syariah di Indonesia.

2.4.4 Efek Mediasi Digital Transformation

Selain berpengaruh langsung, kesiapan digital juga dapat mempengaruhi keberlanjutan melalui transformasi digital sebagai variabel mediasi. Vial (2019) mengemukakan bahwa transformasi digital yang didukung oleh kesiapan organisasi dapat menghasilkan perubahan struktural yang berkontribusi pada keberlanjutan.

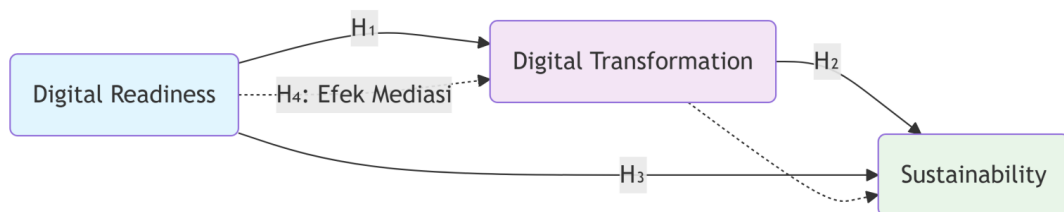
Dalam industri perbankan, Westerman dkk. (2014) menunjukkan bahwa transformasi digital yang didukung oleh kepemimpinan yang kuat (sebagai

bagian dari kesiapan digital) menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis keempat penelitian ini adalah:

H₄ : *Digital Transformation* memediasi pengaruh *Digital Readiness* terhadap *Sustainability* perbankan syariah di Indonesia.

2.5 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis di atas, kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Model Konseptual Penelitian

Model ini menunjukkan bahwa *Digital Readiness* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *Sustainability* (H₃), tetapi juga melalui *Digital Transformation* sebagai variabel mediasi (H₄). Selain itu, *Digital Readiness* mempengaruhi *Digital Transformation* (H₁), dan *Digital Transformation* mempengaruhi *Sustainability* (H₂).

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan **Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** untuk menguji hubungan kausal antar konstruk. PLS-SEM dipilih karena: (1) **sifat eksploratif** penelitian yang mengintegrasikan konsep *digital readiness*, transformasi digital, dan *sustainability* dalam konteks perbankan syariah yang belum banyak diteliti, (2) **fokus pada prediksi** dan maksimalisasi *explained variance* dalam konstruk endogen, (3) **fleksibilitas** terhadap asumsi distribusi data, dan (4) **efektivitas** dengan ukuran sampel moderat (Hair et al., 2019). Analisis dilakukan menggunakan **bootstrap resampling** dengan 5.000 iterasi untuk mengestimasi signifikansi parameter.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bank Syariah yang tergabung dalam Asosiasi Bank Syariah Indonesia (ASBISINDO), dengan total sekitar 45.000 karyawan dari 12 Bank Umum Syariah (Otoritas Jasa Keuangan, 2023b). Penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling* dengan kriteria: (1) pegawai Bank Syariah anggota ASBISINDO, (2) memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun, (3) proporsi masing-masing Bank Syariah asal ditentukan untuk menjaga proporsionalitas karena jumlah pegawai salah satu Bank Syariah sangat besar dibanding bank syariah lain.

Ukuran sampel untuk PLS-SEM ditentukan berdasarkan "**10 times rule**" yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimum adalah 10 kali jumlah jalur struktural terbanyak yang menuju ke satu konstruk endogen (Hair et al., 2019). Dalam model penelitian ini:

- Konstruk *Digital Transformation* menerima 1 jalur (dari *Digital Readiness*)
- Konstruk *Sustainability* menerima 2 jalur (dari *Digital Readiness* dan *Digital Transformation*)

Berdasarkan kaidah tersebut, ukuran sampel minimum adalah $2 \times 10 = 20$ **responden**. Namun, untuk meningkatkan **statistical power** dan mempertimbangkan kemungkinan data yang tidak valid, penelitian ini menargetkan **200-300 responden**.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Semua konstruk dalam penelitian ini dioperasionisasikan sebagai konstruk reflektif dan diukur menggunakan skala Likert 1-5 (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju).

3.3.1 Variabel Independen: Digital Readiness (X_1)

Digital Readiness didefinisikan sebagai kemampuan dan kesiapan organisasi serta sumber daya manusianya untuk mengadopsi, mengimplementasikan, dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam konteks perbankan syariah (Warner & Wäger, 2019; Alam et al., 2023).

Definisi Operasional: Variabel ini diukur melalui 15 indikator reflektif yang mencakup lima dimensi:

- **Persepsi Manfaat Teknologi** (5 indikator)
 1. Kemudahan pekerjaan dengan teknologi digital
 2. Kecepatan pekerjaan dengan teknologi digital
 3. Akurasi pekerjaan dengan teknologi digital

4. Peluang pengembangan karir melalui teknologi
 5. Kemampuan menemukan inovasi dengan teknologi
- **Kemampuan dan Kompetensi Digital** (3 indikator)
 1. Kemampuan membedakan data kredibel dan tidak kredibel
 2. Pemahaman keamanan digital (digital security)
 3. Kemampuan menyelesaikan kendala sistem digital secara mandiri
 - **Kenyamanan dan Adaptabilitas** (3 indikator)
 1. Kenyamanan bekerja online
 2. Pemanfaatan keunggulan teknologi digital dalam pekerjaan
 3. Kesukaan mencoba fitur baru teknologi digital
 - **Keterbukaan terhadap Perubahan** (2 indikator) - *Reverse coded*
 1. Kemampuan mengikuti perubahan teknologi digital
 2. Ketakutan pekerjaan digantikan teknologi
 - **Kendala Teknis** (2 indikator) - *Reverse coded*
 1. Gangguan hambatan teknis teknologi
 2. Perasaan ketidakmampuan memanfaatkan teknologi

3.3.2 Variabel Mediasi: Digital Transformation (Y_1)

Digital Transformation didefinisikan sebagai proses perubahan fundamental dalam operasional, strategi, dan budaya organisasi perbankan syariah melalui adopsi dan integrasi teknologi digital untuk menciptakan nilai tambah bagi stakeholder (Vial, 2019; Kane et al., 2015).

Definisi Operasional: Variabel ini diukur melalui 9 indikator reflektif yang mencakup lima dimensi:

- **Digital Strategy dan Leadership** (2 indikator)
 1. Pemahaman tujuan transformasi digital
 2. Komunikasi transformasi digital ke seluruh pegawai
- **Digital Infrastructure dan Learning** (2 indikator)
 1. Penyediaan sarana pembelajaran sistem digital
 2. Penggunaan kompetensi digital untuk pengembangan pegawai
- **Digital Culture** (1 indikator)
 1. Kebebasan melakukan kesalahan dalam ujicoba sistem digital (psychological safety)
- **Digital Implementation** (2 indikator)
 1. Keterlibatan semua pihak relevan dalam proyek digital
 2. Sistem digital membantu pekerjaan
- **Digital Impact dan Measurement** (2 indikator)
 1. Manfaat positif transformasi digital bagi nasabah
 2. Kejelasan Key Performance Indicators keberhasilan transformasi

3.3.3 Variabel Dependen: Sustainability (Y₂)

Sustainability didefinisikan sebagai kemampuan perbankan syariah untuk beroperasi secara berkelanjutan dengan mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, lingkungan, tata kelola (ESG), dan kepatuhan syariah dalam strategi dan operasional bisnis (Platonova et al., 2018; Khan et al., 2021).

Definisi Operasional: Variabel ini diukur melalui 11 indikator reflektif yang mencakup enam dimensi:

- **Economic Sustainability** (1 indikator)
 1. Stabilitas dan keberlanjutan kinerja keuangan
- **Social Sustainability** (2 indikator)
 1. Kontribusi terhadap masyarakat
 2. Program Zakat, Infak, dan Sadaqah (ZIS)
- **Environmental Sustainability** (1 indikator)
 1. Kontribusi terhadap kelestarian lingkungan
- **Governance Sustainability** (2 indikator)
 1. Kepatuhan pada aturan dan perundang-undangan
 2. Kepatuhan prinsip syariah dalam produk dan budaya kerja
- **ESG Integration** (3 indikator)
 1. Komitmen kepemimpinan terhadap ESG/sustainability
 2. Pertimbangan ESG dalam strategi bank
 3. Kejelasan dan aksesibilitas kebijakan ESG
- **Stakeholder Engagement** (2 indikator)
 1. Motivasi karyawan berkontribusi pada ESG/sustainability
 2. Penerapan program ESG oleh mitra kerja

3.4 Pengumpulan dan Analisis Data

3.4.1 Instrumen dan Pengumpulan Data

Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan tinjauan literatur dan adaptasi dari skala yang telah tervalidasi:

- **Digital Readiness:** Adaptasi dari *Technology Readiness Index* (TRI 2.0) (Parasuraman & Colby, 2015) dan *Digital Readiness Assessment* (Warner & Wagner, 2019)
- **Digital Transformation:** Adaptasi dari *Digital Transformation Index* (Kane dkk., 2015) dan *Digital Maturity Model* (Westerman dkk., 2014)
- **Sustainability:** Adaptasi dari *Sustainability Performance Assessment* (Platonova dkk., 2018) dan *ESG Maturity Model* (KPMG, 2025)

Proses adaptasi instrumen meliputi terjemah-balik (Indonesia-Inggris-Indonesia) untuk memastikan ekuivalensi makna, *expert judgment* oleh dua

pakar perbankan syariah dan satu pakar transformasi digital, serta *pilot test* pada 50 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas awal.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring (platform Qualtrics) dan luring (distribusi langsung). *Informed consent* disertakan untuk memastikan kesukarelaan partisipasi dan pemahaman responden.

3.4.2 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan pendekatan (Anderson & Gerbing, 1988; Hair et al., 2019):

- **Model Pengukuran (Outer Model):** Evaluasi reliabilitas dan validitas konstruk reflektif melalui: (1) outer loadings ≥ 0.708 (atau ≥ 0.40 jika tidak mempengaruhi AVE), (2) reliabilitas konsistensi internal (*Cronbach's α* ≥ 0.70 , *Composite Reliability* 0.70-0.95), (3) validitas konvergen (AVE ≥ 0.50), dan (4) validitas diskriminan (Fornell-Larcker criterion dan HTMT < 0.85).
- **Kelayakan Model:** Evaluasi menggunakan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur *explained variance* dalam konstruk endogen, dengan interpretasi $R^2 \geq 0.67$ = substantial, 0.50-0.67 = moderate, 0.25-0.50 = weak (Hair et al., 2019).
- **Model Struktural (Inner Model):** Pengujian hubungan antar konstruk dengan melaporkan *path coefficients* (β), *t-values*, *p-values*, dan *confidence intervals* (95%). Signifikansi parameter diestimasi menggunakan *bootstrapping* dengan 5.000 resampling. Efek mediasi diuji melalui analisis efek langsung, efek tidak langsung (*indirect effect*), dan efek total, dengan *bias-corrected and accelerated (BCa) bootstrap confidence intervals*.

3.5 Uji Hipotesis dan Pertimbangan Etik

Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$:

- **H₁** (Digital Readiness $\rightarrow$ Digital Transformation): Diterima jika koefisien jalur positif dan signifikan
- **H₂** (Digital Transformation $\rightarrow$ Sustainability): Diterima jika koefisien jalur positif dan signifikan
- **H₃** (Digital Readiness $\rightarrow$ Sustainability): Diterima jika koefisien jalur positif dan signifikan
- **H₄** (Efek mediasi): Diterima jika *indirect effect* signifikan berdasarkan bootstrap CI 95%

Penelitian ini memperhatikan aspek etika melalui informed consent, jaminan kerahasiaan data, partisipasi sukarela, dan persetujuan



institusional dari bank syariah yang terlibat. Semua prosedur penelitian didokumentasikan untuk memastikan validitas dan kemungkinan replikasi.

BAB IV HASIL PENELITIAN

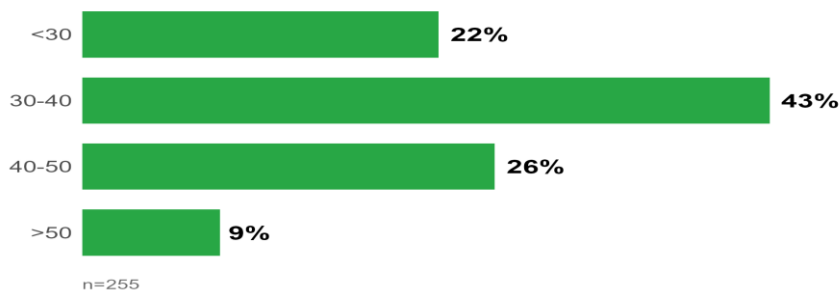
4.1. Demografi Responden

4.1.1. Jumlah Responden

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus-Oktomber 2025 dan berhasil mengumpulkan perspektif dari 255 profesional yang tersebar di 11 institusi perbankan syariah di Indonesia, mencakup bank umum syariah dan unit usaha syariah. Komposisi responden menunjukkan representasi yang kuat dari pemain-pemain utama industri, dengan Bank Syariah Indonesia, BCA Syariah, Bank Muamalat, dan CIMB Niaga Syariah sebagai kontributor terbesar. Keberagaman ini memastikan bahwa temuan survei tidak hanya mencerminkan realitas satu atau dua institusi besar, tetapi merepresentasikan spektrum luas dari berbagai skala operasional dan model bisnis yang ada di industri perbankan syariah Indonesia.

4.1.2. Usia

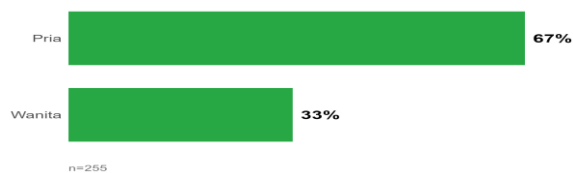
Profil usia responden menggambarkan *workforce* yang berada di puncak produktivitas dan kematangan profesional. Mayoritas responden, sebesar 43%, berada pada rentang usia 30 hingga 40 tahun—periode ketika profesional umumnya telah memiliki pengalaman substansial namun masih cukup adaptif terhadap perubahan teknologi. Kelompok usia 40 hingga 50 tahun menyusul dengan kontribusi 26%, membawa perspektif dari profesional senior yang memiliki *institutional knowledge* mendalam dan pengalaman menavigasi berbagai siklus transformasi organisasi. Kombinasi kedua kelompok ini menciptakan *dynamic tension* yang sehat antara kebutuhan untuk bergerak cepat mengadopsi teknologi baru dan *wisdom* untuk memastikan perubahan dilakukan secara *sustainable* dan *aligned* dengan nilai-nilai organisasi.



Gambar 1 Profil Usia Responden

4.1.3. Jenis Kelamin

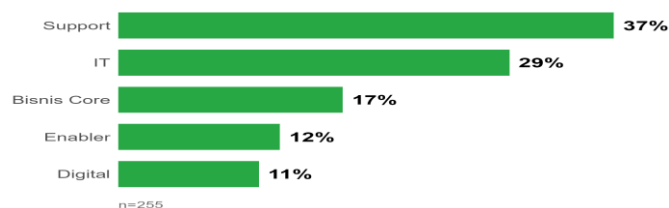
Dari perspektif gender, responden didominasi oleh profesional pria dengan proporsi 67%, sementara profesional wanita menyumbang 33%. Meskipun masih terdapat gap, angka 33% menunjukkan bahwa perbankan syariah telah membuat progress dalam keterlibatan talenta perempuan di berbagai fungsi organisasi, sebuah aspek yang relevan dengan agenda *diversity* dan *inclusion* dalam *framework* ESG modern.



Gambar 2 Profil Jenis Kelamin Responden

4.1.4. Bidang Pekerjaan

Salah satu kekuatan utama dari survei ini adalah keberagaman fungsional responden. Bidang *Support* menjadi kontributor terbesar dengan 37% responden, diikuti oleh IT dengan 29%, dan *Bisnis Core* dengan 17%. Karena pertanyaan bersifat *multiple choice*, beberapa responden yang bekerja di lebih dari satu bidang mencerminkan realitas organisasi modern di mana boundaries antar fungsi semakin fluid, terutama dalam konteks transformasi digital yang menuntut kolaborasi cross-functional. Representasi kuat dari IT sangat relevan mengingat peran sentral teknologi dalam transformasi yang sedang berlangsung, sementara perspektif dari *Support* dan *Bisnis Core* memastikan bahwa *insight* tidak hanya *driven* oleh teknologi tetapi juga oleh realitas operasional dan kebutuhan bisnis.

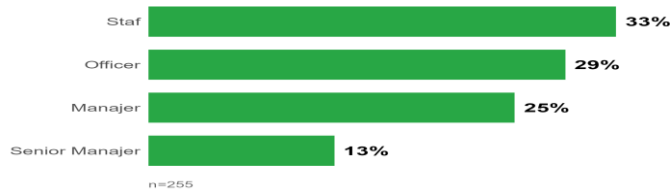


Gambar 3 Profil Bidang Pekerjaan Responden

4.1.5. Jenjang Pekerjaan

Dari sisi jenjang jabatan, level Staf menjadi kelompok terbesar dengan 33% responden, diikuti oleh Officer dengan 29%. Komposisi ini memberikan keuntungan strategis karena mencakup suara dari execution layer—mereka yang berada di garis depan implementasi sistem digital dan berhadapan langsung dengan tantangan praktis sehari-hari. Kehadiran responden dari berbagai tingkat kepemimpinan juga memastikan bahwa

survei menangkap tidak hanya perspektif strategis dari manajemen tetapi juga realitas implementasi di level operasional, sebuah kombinasi yang esensial untuk mengidentifikasi gap antara strategic intent dan execution reality.



Gambar 4 Profil Jenjang Pekerjaan Responden

4.1.6 Penggunaan Sistem Digital

Salah satu indikator paling menggembirakan adalah tingkat adopsi sistem digital dalam pekerjaan sehari-hari. Sebanyak 77% responden melaporkan menggunakan lebih dari tiga sistem digital dalam aktivitas kerja mereka, sementara hanya 6% yang menggunakan satu sistem saja. Angka ini mengindikasikan bahwa digitalisasi bukan lagi konsep abstrak atau inisiatif pilot, tetapi sudah menjadi *embedded reality* dalam operasional perbankan syariah. Intensitas penggunaan sistem digital yang tinggi ini menciptakan konteks yang kaya untuk pembelajaran dan adaptasi, sekaligus menunjukkan bahwa SDM perbankan syariah sudah terbiasa dengan kompleksitas *multi-system environment* yang menjadi karakteristik transformasi digital modern.

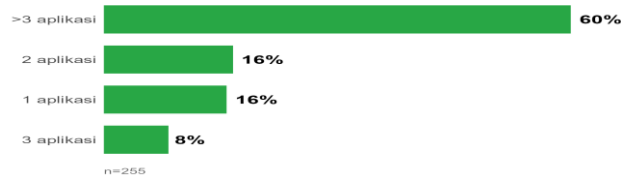


Gambar 5 Profil Penggunaan Sistem Digital

4.1.7 Penggunaan Aplikasi Digital

Penggunaan aplikasi digital di luar kantor menunjukkan pola serupa namun dengan variasi yang lebih luas. Sebanyak 60% responden menggunakan lebih dari tiga aplikasi digital untuk keperluan kerja di luar kantor, diikuti oleh 16% yang menggunakan dua aplikasi. Keberagaman intensitas penggunaan ini mencerminkan perbedaan dalam *nature of work* dan tingkat mobilitas yang dituntut oleh berbagai peran. Yang penting, angka ini menunjukkan bahwa budaya *work flexibility* dan *remote collaboration* yang dipercepat oleh pandemi telah tertanam dengan baik di industri perbankan.

syariah, sebuah fondasi yang esensial untuk *future of work* yang semakin digital dan *distributed*.



Gambar 6 Profil Penggunaan Aplikasi Digital

4.2. Hasil Kuesioner

4.2.1 Digital Readiness/Kesiapan Digital

Kesiapan digital SDM perbankan syariah menampilkan narasi yang *nuanced*—kombinasi antara optimisme yang tinggi terhadap teknologi dan kesenjangan dalam kapabilitas eksekusi praktis. Survei mengungkap bahwa SDM perbankan syariah tidak hanya menerima teknologi digital sebagai realitas yang tidak terelakkan, tetapi secara *genuine* melihatnya sebagai *enabler* untuk pekerjaan yang lebih baik dan pengembangan karir yang lebih luas.

Tabel 1: Digital Readiness / Kesiapan Digital

No	Pernyataan	Rata ²	Median	SD	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Teknologi Digital membuat pekerjaan lebih mudah	4.47	5	0.66	0.0%	0.4%	8.2%	35.7%	55.7%
2	Pekerjaan saya akan hilang digantikan Teknologi Digital [Reverse]	3.75	4	1.19	5.9%	11.4%	16.5%	34.1%	32.2%
3	Saya mampu membedakan data yang kredibel dan tidak kredibel	3.89	4	0.90	1.2%	4.3%	26.3%	41.2%	27.1%
4	Saya merasa nyaman dengan bekerja online	3.99	4	0.86	0.8%	3.5%	22.0%	43.5%	30.2%
5	Saya memanfaatkan keunggulan Teknologi Digital di pekerjaan sehari-hari saya	4.25	4	0.77	0.4%	2.0%	12.2%	43.1%	42.4%
6	Saya paham keamanan digital (digital security)	4.07	4	0.81	0.4%	2.4%	19.6%	45.1%	32.5%
7	Saya bisa menyelesaikan sendiri kendala dalam sistem digital	3.24	3	1.04	2.4%	24.3%	33.7%	25.9%	13.7%
8	Teknologi Digital membuat pekerjaan lebih cepat	4.46	5	0.69	0.0%	0.4%	9.8%	32.9%	56.9%
9	Teknologi Digital membuat pekerjaan lebih akurat	4.33	4	0.73	0.0%	1.2%	12.2%	39.6%	47.1%

Tabel 1: Digital Readiness / Kesiapan Digital

No	Pernyataan	Rata ²	Median	SD	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
10	Teknologi Digital membuka peluang saya untuk berkembang	4.37	4	0.71	0.0%	0.8%	11.0%	38.4%	49.8%
11	Saya bisa menemukan inovasi yang lebih baik dengan Teknologi Digital	4.31	4	0.74	0.0%	1.6%	11.8%	41.2%	45.5%
12	Saya suka mencoba fitur baru Teknologi Digital	4.32	4	0.74	0.0%	0.8%	13.7%	38.0%	47.5%
13	Saya tidak bisa mengikuti perubahan Teknologi Digital [Reverse]	3.90	4	1.23	7.5%	8.2%	11.8%	31.8%	40.8%
14	Hambatan teknis Teknologi Digital mengganggu saya [Reverse]	3.23	3	1.30	9.8%	23.1%	23.9%	20.4%	22.7%
15	Saya merasa tidak mampu memanfaatkan Teknologi Digital [Reverse]	4.09	4	1.12	5.1%	6.7%	7.5%	35.3%	45.5%

Persepsi Manfaat yang Sangat Positif: Tiga Pilar Efisiensi

Ketika ditanya tentang bagaimana teknologi digital mempengaruhi pekerjaan mereka, responden memberikan dukungan yang luar biasa kuat terhadap manfaat fundamental teknologi. **Pernyataan pertama** mencatat bahwa 55.7% sangat setuju teknologi digital membuat pekerjaan lebih mudah (skor 4.47)—angka tertinggi kedua di seluruh indikator kesiapan digital. Persepsi ini bukan sentimen kosong: teknologi membuat pekerjaan **lebih cepat** (skor 4.46, dengan 56.9% sangat setuju—pernyataan ke-8) dan **lebih akurat** (skor 4.33, dengan 47.1% sangat setuju—pernyataan ke-9). Tiga serangkai efisiensi, kemudahan, dan akurasi ini menunjukkan digitalisasi telah memberikan nilai nyata yang dirasakan langsung oleh SDM di berbagai level.

Kesadaran akan Disrupsi dan Urgensi Upskilling

Pernyataan kedua mengungkap kesadaran realistis: setelah *reverse coding*, 66.3% mengakui bahwa pekerjaan mereka berpotensi digantikan teknologi (skor 3.75). Sebanyak 32.2% sangat setuju dan 34.1% setuju dengan pernyataan ini. SDM perbankan syariah tidak dalam penyangkalan tentang realitas disrupsi—kesadaran sehat yang menciptakan urgensi untuk peningkatan keterampilan berkelanjutan. Namun, kesadaran ini tidak melumpuhkan: **pernyataan ke-13** menunjukkan 40.8% sangat setuju mereka mampu mengikuti perubahan teknologi digital (skor 3.90 *reverse-coded*), sementara **pernyataan ke-15** mencatat 45.5% sangat percaya diri memanfaatkan teknologi (skor 4.09 *reverse-coded*). Kombinasi antara kesadaran disrupsi dan kepercayaan diri adaptasi menciptakan ketegangan

produktif—cukup khawatir untuk termotivasi belajar, tidak kewalahan hingga cemas.

Literasi Data dan Comfort Level: Memadai Namun Perlu Penguatan

Pernyataan ketiga mengukur kemampuan membedakan data kredibel vs. non-kredibel, menunjukkan skor moderat 3.89. Hanya 27.1% sangat setuju mereka mampu evaluasi kritis, sementara 26.3% netral. Dalam era banjir informasi dan berita palsu, kemampuan literasi data ini kritis namun skornya mengindikasikan kebutuhan memperkuat program pemikiran kritis dan verifikasi informasi.

Pernyataan keempat tentang kenyamanan bekerja online mencatat 3.99, dengan 30.2% sangat setuju dan 43.5% setuju. Angka ini mencerminkan transisi berhasil ke lingkungan digital yang dipercepat pandemi. Namun, skor di bawah 4.0 mengindikasikan 22% masih netral—segmen yang perlu perhatian jika model kerja hibrida menjadi permanen.

Pemanfaatan Aktif dalam Pekerjaan Sehari-hari

Pernyataan kelima menunjukkan 42.4% sangat setuju memanfaatkan keunggulan teknologi digital dalam pekerjaan sehari-hari (skor 4.25), dengan total 85.5% setuju atau sangat setuju. Ini mengindikasikan adopsi bukan penggunaan pasif tetapi pemanfaatan aktif untuk peningkatan kinerja—translasi konkret dari persepsi manfaat ke praktik kerja.

Security Awareness: Baik Namun Belum Excellent

Pernyataan keenam tentang pemahaman keamanan digital menunjukkan hasil menggembirakan dengan skor 4.07: 32.5% sangat setuju dan 45.1% setuju. Namun, dalam konteks ancaman siber yang semakin canggih dan perbankan sebagai target utama, skor belum mencapai 4.5 mengindikasikan kebutuhan terus memperkuat program kesadaran keamanan. Yang perlu diperhatikan, 19.6% masih netral—area abu-abu berpotensi menjadi kerentanan.

Kesenjangan Kritis: Kapabilitas Pemecahan Masalah Mandiri

Pernyataan ketujuh mengungkap kesenjangan paling signifikan: kemampuan menyelesaikan sendiri kendala sistem digital hanya mencatat 3.24—**angka terendah di seluruh indikator**. Hanya 13.7% sangat setuju mereka bisa troubleshooting mandiri, sementara 24.3% tidak setuju dan 33.7% netral. Hampir 58% tenaga kerja tidak percaya diri atau tidak mampu mengatasi masalah teknis sendiri.

Implikasi sangat serius: ketergantungan tinggi pada dukungan TI menghambat kelincahan operasional. Dalam lingkungan di mana kecepatan respons ke pelanggan adalah keunggulan kompetitif, setiap

penundaan menunggu TI adalah kesempatan hilang. Lebih jauh, ini mengindikasikan SDM nyaman menggunakan sistem mapan namun belum memiliki pemahaman mendalam tentang cara kerjanya—membatasi kemampuan optimisasi atau kontribusi perbaikan berkelanjutan.

Teknologi sebagai Katalis Pertumbuhan dan Inovasi

Pernyataan ke-10 mencatat 49.8% sangat setuju teknologi membuka peluang berkembang (skor 4.37), sementara **pernyataan ke-11** menunjukkan 45.5% sangat setuju bisa menemukan inovasi lebih baik dengan teknologi (skor 4.31). Persepsi ini krusial: SDM tidak memandang teknologi sebagai ancaman relevansi mereka, tetapi sebagai mitra meningkatkan kontribusi nilai.

Pernyataan ke-12 mengukur keterbukaan terhadap teknologi baru: 47.5% sangat setuju suka mencoba fitur baru (skor 4.32). Disposisi ini esensial dalam era perubahan cepat di mana pembelajaran berkelanjutan menjadi keterampilan bertahan hidup.

Hambatan Teknis: Pengalaman yang Bervariasi

Pernyataan ke-14 tentang gangguan hambatan teknis (*reverse-coded*) mencatat skor 3.23—terendah kedua. Sebanyak 22.7% sangat setuju hambatan teknis mengganggu, sementara 23.1% tidak setuju dan 23.9% netral. Distribusi tersebar mengindikasikan pengalaman sangat bervariasi—tergantung sistem spesifik, kualitas infrastruktur institusi, dan level dukungan tersedia. Namun, fakta hampir seperempat responden terganggu hambatan teknis mengindikasikan keandalan sistem dan *user experience* masih memiliki ruang perbaikan signifikan.

4.2.2 Transformasi Digital

Perjalanan transformasi digital di perbankan syariah menunjukkan kemajuan yang menggembirakan. Berbeda dengan banyak inisiatif transformasi yang gagal di tengah jalan karena kurangnya kejelasan tujuan atau dukungan yang tidak memadai dari tenaga kerja, perbankan syariah telah berhasil membangun fondasi yang kokoh dengan komitmen kepemimpinan yang jelas, pemberdayaan infrastruktur yang memadai, dan komunikasi yang efektif.



Tabel 2: Transformasi Digital

No	Pernyataan	Rata ²	Median	SD	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Tujuan dari transformasi digital telah saya pahami	4.02	4	0.78	0.0%	2.4%	22.0%	47.1%	28.6%
2	Bank menyediakan sarana khusus untuk belajar tentang sistem digital	3.93	4	0.81	0.4%	3.1%	24.7%	46.3%	25.5%
3	Saya tidak takut melakukan kesalahan dalam ujicoba sistem digital	3.76	4	0.93	2.4%	6.3%	24.7%	46.3%	20.4%
4	Proyek Digital di bank saya telah melibatkan semua pihak yang relevan	4.04	4	0.82	0.8%	3.1%	17.6%	48.6%	29.8%
5	Sistem digital yang disediakan membantu pekerjaan saya	4.17	4	0.73	0.0%	1.2%	15.7%	48.2%	34.9%
6	Bank telah menggunakan kompetensi digital untuk pengembangan pegawai	4.01	4	0.81	0.4%	3.1%	20.0%	47.8%	28.6%
7	Transformasi digital telah dikomunikasikan ke seluruh pegawai	4.02	4	0.77	0.0%	2.7%	20.4%	48.6%	28.2%
8	Transformasi digital telah memberikan manfaat positif bagi nasabah	4.23	4	0.72	0.0%	1.2%	13.3%	46.7%	38.8%
9	Keberhasilan transformasi digital telah diukur dengan Key Performance Indicators yang jelas	3.97	4	0.80	0.8%	2.7%	20.8%	50.2%	25.5%

Pemahaman Tujuan Transformasi Digital

Pernyataan pertama mengukur pemahaman tenaga kerja terhadap tujuan transformasi digital, mencatat skor 4.02 dengan 75.7% responden setuju atau sangat setuju (28.6% sangat setuju, 47.1% setuju). Meskipun masih ada 22% yang netral—mengindikasikan pesan belum sepenuhnya menembus ke seluruh lapisan organisasi—angka ini menunjukkan mayoritas tenaga kerja memiliki model mental yang jelas tentang arah strategis organisasi. Pemahaman tujuan adalah fondasi kritis karena tanpa *clarity of purpose*, transformasi berisiko menjadi sekadar inisiatif teknologi tanpa arah yang koheren.

Infrastruktur Pembelajaran dan Pengembangan

Pernyataan kedua tentang penyediaan sarana khusus untuk belajar sistem digital mencatat skor 3.93, dengan 71.8% setuju atau sangat setuju (25.5% sangat setuju, 46.3% setuju). Penyediaan sumber daya pembelajaran—program pelatihan, platform digital, atau sistem manajemen pengetahuan—mengirimkan sinyal kuat bahwa organisasi serius mempersiapkan tenaga

kerja untuk masa depan. Namun, skor belum mencapai 4.0 dan 24.7% responden netral mengindikasikan kesenjangan dalam aksesibilitas, relevansi, atau kualitas sarana pembelajaran yang disediakan.

Keberanian Bereksperimen: Area Kritis

Pernyataan ketiga mengungkap area paling kritis: rasa aman psikologis untuk bereksperimen. Dengan skor 3.76—**terendah di antara semua indikator transformasi digital**—hanya 20.4% sangat setuju tidak takut melakukan kesalahan dalam ujicoba sistem digital, sementara 24.7% netral dan 8.7% tidak setuju. Meskipun ada keterbukaan terhadap teknologi baru, masih ada ketakutan akan konsekuensi kesalahan selama eksperimen. Dalam era di mana kecepatan inovasi menjadi keunggulan kompetitif, budaya yang terlalu menghindari risiko dapat menjadi hambatan serius. Organisasi yang berhasil adalah mereka yang menciptakan lingkungan “aman untuk gagal” di mana eksperimen didorong dan kegagalan diperlakukan sebagai peluang belajar.

Pendekatan Inklusif dalam Proyek Digital

Pernyataan keempat menunjukkan hasil positif: 78.4% responden setuju atau sangat setuju bahwa proyek digital telah melibatkan semua pihak yang relevan (skor 4.04, dengan 29.8% sangat setuju). Pendekatan inklusif adalah faktor penentu keberhasilan yang sering diabaikan. Terlalu sering, proyek digital didorong secara *top-down* atau dimiliki eksklusif oleh fungsi TI, menghasilkan solusi yang secara teknis baik tetapi tidak mengatasi kebutuhan pengguna sebenarnya atau tidak diadopsi dengan baik karena kurangnya rasa kepemilikan dari unit bisnis. Fakta mayoritas responden merasa terlibat menunjukkan perbankan syariah telah menerapkan pendekatan kolaboratif yang lebih berkelanjutan.

Sistem Digital yang Benar-Benar Membantu Pekerjaan

Pernyataan kelima mencatat skor tertinggi di seluruh indikator transformasi digital: 4.17, dengan 83.1% responden setuju atau sangat setuju bahwa sistem digital yang disediakan membantu pekerjaan mereka (34.9% sangat setuju). Angka ini sangat menggembirakan karena menunjukkan investasi dalam sistem digital bukan sekadar teknologi demi teknologi, tetapi benar-benar memberikan nilai praktis yang dirasakan langsung oleh pengguna akhir. Ini adalah validasi konkret bahwa transformasi memberikan manfaat nyata.

Integrasi Kompetensi Digital dalam Pengembangan Karir

Pernyataan keenam tentang penggunaan kompetensi digital untuk pengembangan pegawai menunjukkan hasil positif dengan skor 4.01, di mana 76.4% responden setuju atau sangat setuju (28.6% sangat setuju). Ini mengindikasikan keterampilan digital bukan lagi diperlakukan sebagai

kemampuan pelengkap atau kompetensi khusus yang hanya relevan untuk fungsi TI, tetapi sudah menjadi kompetensi inti yang tertanam dalam kerangka pengembangan karir. Ketika kompetensi digital menjadi bagian dari evaluasi kinerja dan kriteria promosi, tenaga kerja mendapatkan insentif yang jelas untuk menginvestasikan waktu dan upaya dalam membangun kemampuan digital.

Komunikasi Transformasi yang Luas

Pernyataan ketujuh tentang komunikasi transformasi digital ke seluruh pegawai menunjukkan skor 4.02 dengan 76.8% responden setuju atau sangat setuju (28.2% sangat setuju, 48.6% setuju). Namun, 20.4% yang masih netral adalah pengingat bahwa dalam organisasi besar dengan berbagai level hierarki dan penyebaran geografis, memastikan pesan yang konsisten dan pemahaman mendalam membutuhkan upaya berkelanjutan dan multi-saluran. Komunikasi bukan peristiwa sekali waktu tetapi dialog berkelanjutan yang perlu diperkuat secara berkala, terutama ketika prioritas strategis berkembang atau ketika muncul kantong-kantong resistensi.

Dampak Positif terhadap Nasabah

Pernyataan kedelapan menunjukkan validasi kritis: 85.5% setuju atau sangat setuju bahwa transformasi digital telah memberikan manfaat positif bagi nasabah (skor 4.23—tertinggi kedua, dengan 38.8% sangat setuju). Skor ini bahkan lebih tinggi dari beberapa indikator internal, mengindikasikan pola pikir yang berpusat pada pelanggan telah tertanam dengan baik dan bahwa transformasi digital memang diarahkan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, bukan sekadar mengotomatisasi proses yang ada. Dalam industri layanan keuangan di mana pengalaman pelanggan menjadi pembeda utama dan biaya perpindahan semakin rendah dengan proliferasi opsi perbankan digital, kemampuan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang superior melalui teknologi adalah imperatif eksistensial.

Pengukuran Keberhasilan dengan KPI yang Jelas

Pernyataan kesembilan tentang pengukuran keberhasilan transformasi digital dengan *Key Performance Indicators* yang jelas mencatat skor 3.97, dengan 75.7% setuju atau sangat setuju (25.5% sangat setuju). Namun, 20.8% responden masih netral, mengindikasikan kebutuhan untuk memperjelas metrik kesuksesan. Ketidakjelasan dalam metrik dapat menciptakan berbagai masalah: tim tidak tahu prioritas mana yang harus difokuskan, upaya dan sumber daya dialokasikan secara suboptimal, kesuksesan tidak dirayakan dengan benar karena tidak ada pemahaman bersama tentang seperti apa yang baik itu, dan yang paling berbahaya, transformasi bisa kehilangan momentum karena tidak ada kemajuan yang

terlihat yang bisa dikomunikasikan untuk menjaga antusiasme dan komitmen.

4.2.3 ESG/Sustainability

Praktik *sustainability* di perbankan syariah menampilkan profil yang khas dan menarik. Berbeda dengan banyak institusi finansial konvensional yang masih memperlakukan ESG sebagai latihan kepatuhan atau inisiatif tambahan, perbankan syariah memiliki keuntungan struktural karena prinsip-prinsip sustainability telah tertanam dalam nilai-nilai Islam yang menjadi fondasi mereka. Survei mengungkap bahwa keunggulan ini bukan hanya teoretis tetapi benar-benar termanifestasi dalam praktik sehari-hari dan dirasakan oleh tenaga kerja.

Tabel 3: ESG / Sustainability

No	Pernyataan	Rata ²	Median	SD	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Bank tempat saya bekerja memiliki kinerja keuangan yang stabil dan berkelanjutan	4.11	4	0.85	0.8%	2.4%	19.6%	40.0%	37.3%
2	Pemimpin di Bank saya menunjukkan komitmen yang tegas terhadap ESG/sustainability	4.20	4	0.80	0.4%	1.6%	17.3%	39.6%	41.2%
3	Strategi Bank saya telah mempertimbangkan ESG/sustainability	4.23	4	0.77	0.0%	1.6%	15.7%	41.2%	41.6%
4	Bank tempat saya bekerja berkontribusi terhadap masyarakat	4.31	4	0.76	0.0%	2.4%	11.4%	39.2%	47.1%
5	Bank tempat saya bekerja telah menjalankan program Zakat, Infak, dan Sadaqah	4.45	5	0.78	0.0%	2.7%	9.4%	27.8%	60.0%
6	Bank tempat saya bekerja telah berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan	4.26	4	0.81	0.4%	2.0%	14.9%	36.9%	45.9%
7	Bank tempat saya bekerja selalu patuh pada aturan dan perundang-undangan yang berlaku	4.39	5	0.75	0.0%	1.6%	11.4%	33.3%	53.7%
8	Bank tempat saya bekerja telah mematuhi prinsip syariah dalam produk maupun budaya kerja	4.36	5	0.79	0.4%	1.2%	13.3%	32.2%	52.9%
9	Saya termotivasi karena pekerjaan saya berkontribusi terhadap ESG/sustainability	4.19	4	0.79	0.0%	2.0%	17.3%	40.8%	40.0%
10	Kebijakan ESG/sustainability di Bank saya telah jelas dan mudah diakses	4.16	4	0.80	0.0%	2.4%	17.6%	41.2%	38.8%

Tabel 3: ESG / Sustainability

No	Pernyataan	Rata ²	Median	SD	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
11	Mitra kerja Bank saya telah menerapkan program ESG	3.98	4	0.83	0.4%	2.7%	24.7%	42.7%	29.4%

Stabilitas Keuangan sebagai Fondasi

Pernyataan pertama mengukur kepercayaan terhadap stabilitas dan keberlanjutan kinerja keuangan institusi, mencatat skor 4.11 dengan 77.3% responden setuju atau sangat setuju (37.3% sangat setuju, 40% setuju). *Sustainability* tanpa stabilitas keuangan adalah konsep yang tidak berkelanjutan itu sendiri. Kepercayaan diri ini penting karena menciptakan rasa aman psikologis yang memungkinkan organisasi dan tenaga kerjanya untuk berinvestasi dalam inisiatif jangka panjang seperti *sustainability* tanpa kecemasan konstan tentang kelangsungan hidup jangka pendek.

Komitmen Kepemimpinan yang Kuat

Pernyataan kedua menunjukkan bahwa 80.8% responden setuju atau sangat setuju bahwa pemimpin di bank mereka menunjukkan komitmen yang tegas terhadap ESG dan *sustainability* (skor 4.20, dengan 41.2% sangat setuju). Nada dari puncak ini sangat penting karena tanpa komitmen yang terlihat dari kepemimpinan, inisiatif *sustainability* sering diperlakukan sebagai aktivitas perifer yang mudah diprioritaskan ulang ketika ada tekanan untuk memberikan hasil keuangan jangka pendek.

Integrasi Strategis ESG

Pernyataan ketiga mengonfirmasi bahwa komitmen kepemimpinan telah ditranslasikan ke dalam perencanaan strategis: 82.8% responden setuju atau sangat setuju bahwa strategi bank telah mempertimbangkan ESG dan *sustainability* (skor 4.23, dengan 41.6% sangat setuju). Integrasi ke dalam strategi adalah elevasi kritis—ketika *sustainability* bukan lagi inisiatif mandiri tetapi menjadi bagian integral dari cara organisasi berpikir tentang masa depannya, mengalokasikan sumber daya, dan membuat keputusan, *sustainability* berpindah dari pinggiran ke inti. Ini juga berarti pertimbangan *sustainability* akan secara konsisten diperhitungkan dalam keputusan besar, dari pengembangan produk hingga perencanaan operasional.

Kontribusi Sosial yang Luas

Pernyataan keempat tentang kontribusi bank terhadap masyarakat mendapatkan dukungan yang sangat kuat dengan skor 4.31, di mana 86.3% responden setuju atau sangat setuju (47.1% sangat setuju). Ini menunjukkan bahwa dampak sosial perbankan syariah tidak terbatas hanya pada kewajiban agama tetapi meluas ke inisiatif pengembangan

masyarakat yang lebih luas. Kontribusi ini bisa dalam berbagai bentuk: program inklusi keuangan untuk komunitas yang kurang terlayani, dukungan kewirausahaan untuk UMKM, inisiatif pendidikan, atau proyek pengembangan masyarakat.

Program Zakat, Infak, dan Sadaqah: The Crown Jewel

Pernyataan kelima adalah indikator yang benar-benar menonjol di seluruh survei: program Zakat, Infak, dan Sadaqah mencatat skor 4.45—**tertinggi tidak hanya di dimensi sustainability tetapi di seluruh survei**. Sebanyak 60% responden sangat setuju, sementara hanya 9.4% yang netral dan praktis tidak ada yang tidak setuju. Angka ini bukan hanya mengesankan secara statistik tetapi juga sangat mengungkap secara strategis.

Program Zakat, Infak, dan Sadaqah mewakili persilangan antara nilai-nilai Islam dan dampak sosial yang merupakan proposisi nilai unik dari perbankan syariah. Dalam wacana global tentang ESG, dimensi sosial sering menjadi yang paling menantang untuk dioperasionalkan dengan metrik yang jelas dan dampak yang nyata. Perbankan syariah, melalui institusionalisasi instrumen keuangan sosial Islam, memiliki mekanisme bawaan untuk dampak sosial yang telah terbukti selama berabad-abad. Ini bukan CSR yang bersifat diskresi tetapi kewajiban agama yang tertanam dalam model bisnis, menciptakan prediktabilitas dan konsistensi yang langka dalam inisiatif sosial korporat.

Skor tinggi ini juga mengindikasikan bahwa program ini bukan sekadar kepatuhan administratif tetapi benar-benar beresonansi dengan tenaga kerja dan menjadi sumber kebanggaan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka berkontribusi pada kebaikan sosial yang nyata dan terukur, ini menciptakan rasa tujuan yang melampaui kompensasi finansial—sebuah pendorong yang kuat untuk keterlibatan dan retensi terutama untuk tenaga kerja milenial dan Gen-Z yang semakin didorong oleh nilai-nilai.

Kontribusi Kelestarian Lingkungan

Pernyataan keenam tentang kontribusi terhadap kelestarian lingkungan menunjukkan hasil yang mengesankan dengan skor 4.26 dan 82.8% responden setuju atau sangat setuju (45.9% sangat setuju). Pilar lingkungan dari ESG sering menjadi yang paling menantang untuk institusi keuangan karena tidak seperti industri manufaktur atau ekstraktif, jejak lingkungan langsung dari perbankan relatif kecil. Namun, perbankan memiliki dampak tidak langsung yang besar melalui keputusan pembiayaan mereka. Skor tinggi ini mengindikasikan bahwa perbankan syariah telah berhasil dalam mengintegrasikan pertimbangan lingkungan ke dalam kebijakan pinjaman, keputusan investasi, dan praktik operasional seperti bangunan hijau, operasi tanpa kertas, dan pengadaan berkelanjutan.

Kepatuhan Regulasi: Governance Excellence

Pernyataan ketujuh tentang kepatuhan terhadap aturan dan perundang-undangan yang berlaku mencatat skor 4.39 dengan 87% responden setuju atau sangat setuju (53.7% sangat setuju). Skor ini berada di tingkat tertinggi, mengindikasikan bahwa tata kelola bukan sekadar kepatuhan kotak centang tetapi sangat tertanam dalam DNA organisasi.

Kepatuhan Prinsip Syariah dalam Semua Aspek

Pernyataan kedelapan tentang kepatuhan terhadap prinsip syariah dalam produk maupun budaya kerja mencapai skor 4.36 dengan 85.1% setuju atau sangat setuju (52.9% sangat setuju). Yang khususnya menarik adalah paralelisme antara kepatuhan regulasi (pernyataan 7) dan kepatuhan syariah (pernyataan 8). Keduanya mendapatkan skor yang sangat tinggi dan hampir setara, menunjukkan bahwa dalam perbankan syariah, kepatuhan bukan hanya tentang memenuhi persyaratan regulasi sekuler tetapi juga tentang kepatuhan pada prinsip-prinsip agama. Struktur akuntabilitas ganda ini—kepada regulator dan kepada Dewan Pengawas Syariah—menciptakan kerangka tata kelola yang lebih kuat dibandingkan perbankan konvensional. Dalam konteks global di mana kegagalan tata kelola telah menyebabkan banyak krisis keuangan dan mengikis kepercayaan publik terhadap institusi keuangan, keunggulan tata kelola ini adalah keunggulan kompetitif yang signifikan.

Motivasi Karyawan: Positif dengan Ruang untuk Perbaikan

Pernyataan kesembilan tentang motivasi karyawan karena pekerjaan mereka berkontribusi terhadap ESG dan *sustainability* menunjukkan skor 4.19, dengan 80.8% responden setuju atau sangat setuju (40% sangat setuju). Angka ini positif dan menunjukkan bahwa *sustainability* bukan hanya agenda manajemen puncak tetapi beresonansi dengan tenaga kerja. Namun, skor yang tidak mencapai level keunggulan seperti beberapa indikator lainnya mengindikasikan peluang untuk memperdalam keterlibatan karyawan.

Beberapa kemungkinan yang perlu dieksplorasi: apakah karyawan memiliki visibilitas yang cukup terhadap dampak konkret dari inisiatif *sustainability*? Apakah ada mekanisme bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam program *sustainability*, atau apakah mereka hanya penerima manfaat pasif? Apakah cerita sukses tentang dampak *sustainability* dikomunikasikan secara berkala untuk memperkuat rasa tujuan? Penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang didorong oleh tujuan paling kuat ketika individu dapat melihat hubungan nyata antara pekerjaan harian mereka dan dampak yang lebih luas, serta ketika mereka memiliki agensi untuk berkontribusi.

Aksesibilitas Kebijakan ESG

Pernyataan kesepuluh tentang kebijakan ESG dan *sustainability* yang jelas dan mudah diakses mendapatkan skor 4.16 dengan 80% responden setuju atau sangat setuju (38.8% sangat setuju). Ini adalah indikator yang penting karena kejelasan kebijakan adalah prasyarat untuk implementasi yang konsisten. Namun, adanya 17.6% responden yang masih netral mengindikasikan bahwa komunikasi kebijakan dan aksesibilitas masih memiliki ruang untuk perbaikan. Dalam organisasi besar dengan penyebaran geografis dan profil tenaga kerja yang beragam, memastikan aksesibilitas kebijakan membutuhkan strategi komunikasi multi-format—dari dokumen kebijakan formal hingga panduan yang disederhanakan, dari repositori digital hingga briefing tatap muka, dari materi tertulis hingga infografis visual.

Kesenjangan Ekosistem: Implementasi ESG Mitra

Pernyataan kesebelas mengungkap area yang membutuhkan perhatian: skor untuk penerapan program ESG oleh mitra kerja bank mencapai 3.98—**terendah di seluruh dimensi sustainability**. Sebanyak 24.7% responden netral, mengindikasikan bahwa mereka tidak memiliki visibilitas terhadap praktik ESG dari mitra atau bahwa implementasi ESG mitra memang belum setara dengan standar internal.

Kesenjangan ini sangat strategis karena dampak *sustainability* dari institusi keuangan tidak berhenti pada batas institusional tetapi meluas melalui seluruh rantai nilai—dari pemasok yang menyediakan dukungan operasional hingga peminjam yang menggunakan pembiayaan untuk aktivitas bisnis. Tanpa keterlibatan aktif dengan mitra ekosistem untuk meningkatkan praktik ESG mereka, dampak *sustainability* akan terbatas dan berpotensi dirusak. Misalnya, bank bisa memiliki kebijakan hijau internal yang sangat baik tetapi jika mereka membiayai proyek yang merusak lingkungan atau bekerja dengan pemasok yang memiliki praktik tenaga kerja yang buruk, jejak *sustainability* keseluruhan menjadi dipertanyakan.

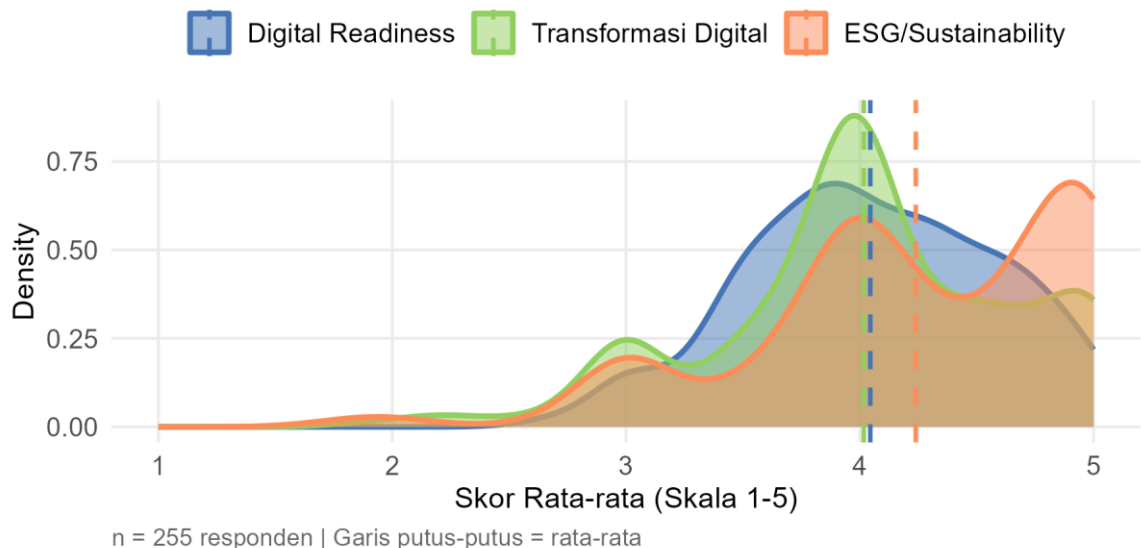
Keterlibatan ekosistem juga mewakili peluang yang signifikan. Perbankan syariah, dengan skala dan pengaruh mereka, dapat bertindak sebagai katalis untuk meningkatkan standar ESG di seluruh ekosistem. Dengan menetapkan persyaratan ESG yang jelas untuk mitra, menyediakan dukungan untuk pembangunan kapabilitas, dan menciptakan struktur insentif yang menghargai kinerja ESG yang baik, perbankan syariah dapat melipatgandakan dampak *sustainability* mereka jauh melampaui operasi langsung mereka.

4.3. Analisis Data

4.3.1 Distribusi

Perbandingan Distribusi Skor Rata-rata

Digital Readiness vs Transformasi Digital vs ESG/Sustainability



Gambar 7 Perbandingan Distribusi Skor Dimensi

Digital Readiness menampilkan profil yang terbagi dua. Indikator sikap—persepsi tentang manfaat dari teknologi digital—secara konsisten memiliki skor tinggi di range 4.3 hingga 4.47, menempatkan mereka di antara skor tertinggi dalam seluruh survei. Namun, indikator kemampuan, khususnya pemecahan masalah (3.24) dan kenyamanan dengan eksperimen, memiliki skor yang jauh lebih rendah. Pembagian ini mengungkap wawasan kritis: pola pikir untuk transformasi digital sudah siap, tetapi keterampilan masih tertinggal. Ini adalah wawasan yang dapat ditindaklanjuti karena mengindikasikan bahwa investasi dalam pembangunan kemampuan akan sangat berpengaruh mengingat sikap positif yang sudah ada.

Indikator Transformasi Digital umumnya berkelompok di range 3.9 hingga 4.23, menunjukkan kemajuan yang solid dengan ruang untuk akselerasi. Yang patut dicatat adalah sebaran yang relatif sempit—tidak ada indikator yang sangat tinggi atau sangat rendah, mengindikasikan kemajuan yang seimbang di berbagai aspek transformasi. Pencetak skor tertinggi adalah dampak pelanggan (4.23) dan kegunaan sistem (4.17), mengonfirmasi bahwa transformasi memberikan nilai yang nyata. Yang terendah adalah kenyamanan eksperimen (3.76) dan kejelasan pengukuran (3.97), menunjukkan area spesifik untuk perbaikan.

Pola yang khususnya menarik adalah bahwa skor terendah di ketiga dimensi cenderung terkait dengan kemampuan eksekusi dan keterlibatan

ekosistem daripada niat strategis atau proses internal. Kemampuan pemecahan masalah (3.24), hambatan teknis (3.23), kenyamanan eksperimen (3.76), dan implementasi ESG mitra (3.98) semuanya berada di tingkat bawah. Ini menunjukkan pola sistematis: visi strategis dan keselarasan internal sudah kuat, tetapi terjemahan ke keunggulan eksekusi dan pengaruh ekosistem masih berkembang. Ini adalah diagnosis yang berharga karena mengindikasikan prioritas tindakan yang jelas.

4.3.2 Uji Model Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

Analisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) memberikan validasi empiris yang ketat dari hubungan antara Digital Readiness, Transformasi Digital, dan Sustainability. Model ini tidak hanya mengonfirmasi ekspektasi teoretis tetapi juga mengukur besaran hubungan, mengidentifikasi mekanisme mediasi, dan menunjukkan bahwa investasi dalam kemampuan digital menghasilkan efek pengali yang meluas ke kinerja sustainability.

Measurement Model: Robust dan Valid

Sebelum menginterpretasi hubungan struktural, sangat penting untuk memastikan bahwa konstruk yang diukur adalah dapat diandalkan dan valid. Model ini menunjukkan kualitas pengukuran yang sangat baik di semua parameter.

Konsistensi internal, diukur melalui alpha Cronbach, menunjukkan reliabilitas yang sangat baik untuk ketiga konstruk. Digital Readiness mencapai 0.912, Transformasi Digital 0.935, dan Sustainability yang mengesankan di 0.971. Semua nilai ini secara signifikan melampaui ambang batas 0.9 untuk reliabilitas yang sangat baik, mengindikasikan bahwa item dalam setiap konstruk secara konsisten mengukur konsep yang mendasari yang sama. Nilai Composite Reliability menunjukkan pola yang identik, berkisar dari 0.925 hingga 0.971, lebih lanjut mengonfirmasi konsistensi pengukuran.

Validitas konvergen, dinilai melalui Average Variance Extracted, menunjukkan bahwa item dalam setiap konstruk memiliki varians umum yang cukup. Digital Readiness mencapai AVE 0.558 (dapat diterima), Transformasi Digital mencapai 0.621 (baik), dan Sustainability mencapai 0.756 (sangat baik). Perbaikan progresif dalam AVE dari Digital Readiness ke Sustainability menunjukkan bahwa konstruk sustainability paling ketat didefinisikan dengan indikator yang sangat selaras, sementara kesiapan digital, sebagai konsep yang lebih multifaset, menunjukkan sedikit lebih

banyak dispersi—masih dapat diterima tetapi mencerminkan kompleksitas konstruk.

Validitas diskriminan, dievaluasi melalui rasio Heterotrait-Monotrait,

Tab 4I: Reliability & Convergent Validity

Konstruk	Cronbach's α	ρ_C (CR)	ρ_A	AVE	Status α	Status AVE
Digital Readiness	0.912	0.925	0.955	0.558	Excellent	Acceptable
Digital Transformation	0.935	0.936	0.941	0.621	Excellent	Good
Sustainability	0.971	0.971	0.972	0.756	Excellent	Excellent

Guideline: $\alpha/\rho_C \geq 0.7 = \text{Acceptable}$, $\geq 0.9 = \text{Excellent}$ | $AVE \geq 0.5 = \text{Acceptable}$, $\geq 0.7 = \text{Good}$

mengonfirmasi bahwa ketiga konstruk memang berbeda dan tidak tumpang tindih. Nilai HTMT berkisar dari 0.687 hingga 0.821, semuanya dengan nyaman di bawah ambang batas 0.85 untuk validitas diskriminan yang baik. Ini penting karena memvalidasi bahwa Digital Readiness, Transformasi Digital, dan Sustainability, meskipun terkait, adalah konstruk terpisah yang masing-masing berkontribusi varians unik. Model ini tidak mengalami masalah multikolinearitas yang akan mengkompromikan interpretasi koefisien jalur.

Tabel 5: Discriminant Validity (HTMT Ratio)

Konstruk	DR	TD	ESG
Digital Readiness	-		
Digital Transformation	0.821	-	
Sustainability	0.687	0.736	-

Guideline: $HTMT < 0.85 = \text{Good discriminant validity}$ | All values $\checkmark$ Met

Explanatory Power dan Model Quality

Model menunjukkan daya penjas yang kuat. R-squared 0.662 untuk Transformasi Digital diklasifikasikan sebagai substansial, mengindikasikan bahwa model menangkap mayoritas faktor yang mendorong keberhasilan transformasi. R-squared 0.571 untuk Sustainability adalah moderat, mencerminkan bahwa sementara Digital Readiness dan Transformasi Digital adalah pendorong penting, faktor lain—seperti komitmen kepemimpinan, lingkungan regulasi, budaya organisasi, dan ketersediaan sumber daya—juga berkontribusi secara signifikan.

Nilai R-squared yang disesuaikan (0.660 dan 0.568) hampir identik dengan nilai yang tidak disesuaikan, mengonfirmasi bahwa model tidak overfitted dan hubungan adalah kuat. Penilaian kualitas model keseluruhan menunjukkan model luar yang sangat baik (model pengukuran) dan model dalam yang kuat (model struktural) dengan semua hipotesis didukung. Model ini memberikan fondasi yang dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan strategis dan prioritas investasi.

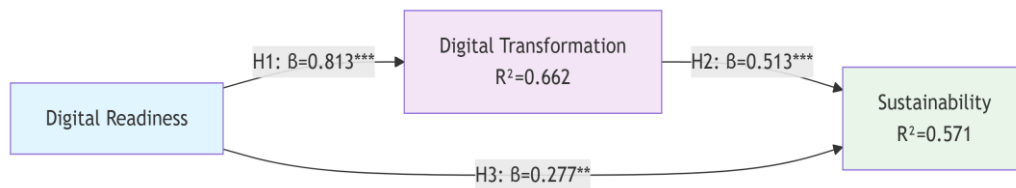
Tabel 6: Coefficient of Determination (R^2)

Konstruk Endogen	R^2	Adjusted R^2	Effect Size	Interpretasi
Digital Transformation	0.662	0.660	Substantial	66.2% variance explained by DR
Sustainability	0.571	0.568	Moderate	57.1% variance explained by DR & TD

Guideline: $R^2 \geq 0.67 = \text{Substantial}$, $0.33-0.67 = \text{Moderate}$, $< 0.33 = \text{Weak}$ (Hair et al., 2019)

4.3.3 Analisis Structural Model: Powerful Relationships Confirmed

Analisis jalur mengungkap cerita yang menarik tentang bagaimana kemampuan digital mendorong transformasi dan pada akhirnya kinerja sustainability.



Gambar 8 Model Struktural

Hipotesis 1, memprediksi bahwa Digital Readiness secara positif mempengaruhi Transformasi Digital, menerima dukungan terkuat dalam model. Koefisien jalur 0.813 dengan p-value kurang dari 0.001 menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan sangat signifikan. Besaran ini luar biasa—untuk setiap peningkatan satu unit dalam Digital Readiness, Transformasi Digital meningkat sebesar 0.813 unit ketika faktor lain dianggap konstan. Dengan interval kepercayaan dari 0.728 hingga 0.881, kita dapat sangat yakin bahwa efek populasi yang sebenarnya adalah substansial. R-squared 0.662 untuk Transformasi Digital menunjukkan bahwa Digital Readiness saja menjelaskan 66.2% varians dalam hasil transformasi—diklasifikasikan sebagai ukuran efek substansial. Ini berarti bahwa kesiapan digital bukan hanya prediktor yang signifikan tetapi pendorong dominan keberhasilan transformasi.

Implikasi strategis dari temuan ini sangat mendalam: investasi dalam membangun kesiapan digital—melalui pelatihan, pengembangan kemampuan, penyediaan infrastruktur—akan memiliki dampak langsung dan kuat pada hasil transformasi. Ini juga menunjukkan bahwa organisasi yang mengalami kesulitan dengan transformasi digital harus memfokuskan upaya diagnostik pada penilaian dan mengatasi kesenjangan kesiapan digital, karena ini mewakili titik leverage tertinggi untuk intervensi.

Hipotesis 2, yang menyatakan bahwa Transformasi Digital secara positif mempengaruhi Sustainability, didukung kuat dengan koefisien jalur 0.513 ($p < 0.001$). Meskipun besarnya moderat dibandingkan dengan H1, tetap sangat signifikan dan substansial. Interval kepercayaan dari 0.318 hingga 0.719 menunjukkan efek yang kuat. Ini mengonfirmasi bahwa transformasi digital yang berhasil bukan hanya tentang efisiensi operasional atau pengalaman pelanggan tetapi juga berfungsi sebagai pemungkin untuk kinerja sustainability.

Secara mekanistik, ini masuk akal secara intuitif: sistem digital memungkinkan pengukuran dan pemantauan metrik ESG yang lebih baik, memfasilitasi transparansi dan pelaporan, mendukung optimalisasi penggunaan sumber daya, dan memungkinkan implementasi inisiatif sustainability yang dapat diskalakan. Misalnya, platform digital memungkinkan pelacakan jejak karbon secara real-time, pelaporan ESG otomatis, kerja jarak jauh yang mengurangi emisi transportasi, operasi tanpa kertas, dan presisi dalam alokasi sumber daya yang meminimalkan limbah.

Hipotesis 3, menguji efek langsung dari Digital Readiness ke Sustainability, mengungkap hubungan yang moderat tetapi signifikan dengan koefisien 0.277 ($p < 0.01$). Interval kepercayaan dari 0.057 hingga 0.478, meskipun lebih luas dari jalur sebelumnya, masih mengecualikan nol, mengonfirmasi signifikansi. Ini menunjukkan bahwa di luar efek tidak langsung melalui transformasi, kesiapan digital juga memiliki dampak langsung pada sustainability.

Jalur langsung ini dapat beroperasi melalui beberapa mekanisme: tenaga kerja yang melek digital lebih mampu menggunakan alat dan platform sustainability, mereka lebih siap untuk mengidentifikasi peluang sustainability dalam pekerjaan sehari-hari, dan mereka lebih cenderung mengadopsi praktik digital berkelanjutan seperti penggunaan sumber daya yang efisien dan kolaborasi virtual. Meskipun besarnya lebih kecil dibandingkan jalur tidak langsung, efek langsung tetap penting secara strategis karena menunjukkan bahwa bahkan tanpa program transformasi formal, meningkatkan kesiapan digital sudah berkontribusi pada hasil sustainability.

Tabel 7: Path Coefficients & Hypothesis Testing

Hipotesis	Jalur	β	t-value	p-value	CI 2.5%	CI 97.5%	Hasil
H1	DR → TD	0.813	20.794	<0.001	0.728	0.881	Supported***
H2	TD → ESG	0.513	4.996	<0.001	0.318	0.719	Supported***
H3	DR → ESG	0.277	2.562	0.010	0.057	0.478	Supported**

Note: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ | Bootstrap: 5000 samples

Mediation Analysis: Transformation as Strategic Mechanism

Analisis mediasi memberikan pemahaman yang bernuansa tentang bagaimana efek mengalir melalui sistem. Mediasi parsial dikonfirmasi, dengan efek langsung (0.277) dan efek tidak langsung melalui transformasi (0.417) keduanya signifikan. Efek total dari Digital Readiness pada Sustainability mencapai 0.694, menunjukkan dampak keseluruhan yang substansial.

Yang khususnya mengungkap adalah bahwa efek tidak langsung (0.417) lebih besar daripada efek langsung (0.277), menunjukkan bahwa sekitar 60% dari total efek Digital Readiness pada Sustainability beroperasi melalui

Transformasi Digital ($0.417/0.694 = 60\%$). Ini mengukur pentingnya strategis transformasi sebagai mekanisme: sementara kesiapan digital membantu sustainability secara langsung, mayoritas dampaknya disalurkan melalui memungkinkan transformasi digital yang berhasil.

Mediasi parsial daripada lengkap menunjukkan jalur yang saling melengkapi: organisasi harus berinvestasi dalam program transformasi digital (untuk memaksimalkan efek tidak langsung) dan inisiatif literasi digital langsung yang memberdayakan individu untuk berkontribusi pada sustainability bahkan di luar proyek transformasi formal. Pendekatan ganda ini memaksimalkan dampak total dengan memanfaatkan kedua jalur.

Tabe 8I: Mediation Analysis

Tipe Efek	Jalur	β	t-value	CI 2.5%	CI 97.5%	Kesimpulan
Direct Effect	DR → ESG	0.277	2.562	0.057	0.478	-
Indirect Effect	DR → TD → ESG	0.417	4.593	0.255	0.611	Partial Mediation
Total Effect	DR → ESG (total)	0.694				-

Note: Partial mediation = Both direct & indirect effects are significant

4.4 Pembahasan Implikasi Strategis: Dari Wawasan ke Tindakan

Hasil penelitian dan pemodelan struktural mengungkap empat hal utama yang dapat menjadi landasan tindakan strategis, yaitu:

1. Digital Readiness sebagai Pengungkit Utama

Dengan koefisien jalur 0.813 ke transformasi dan efek total 0.694 ke *sustainability*, kesiapan digital adalah variabel terkuat yang mempengaruhi 2 variabel lainnya. *Digital readiness* bukan sekadar tentang inisiatif pelatihan tetapi lebih merupakan prioritas strategis yang harus:

- Dimiliki oleh Jajaran Manajemen Top Level Bank Syariah dengan alokasi sumber daya dan akuntabilitas yang jelas
- Fokus pada keterampilan pemecahan masalah (skor terendah: 3.24) di seluruh level pegawai untuk mengurangi ketergantungan pada dukungan departemen IT
- Terintegrasi dalam Talent Management dan keputusan strategis yang diambil oleh Bank Syariah

2. Transformasi Digital sebagai Tulang Punggung Sustainability

Mayoritas dampak *Digital Readiness* terhadap *Sustainability* (60%) terjadi melalui variabel Transformasi Digital. Oleh karena itu Bank Syariah harus:

- Mengintegrasikan Pengukuran ESG ke sistem digital sejak fase desain
- Menggunakan platform digital untuk pemantauan ESG real-time dan pelaporan transparan
- Memanfaatkan AI dan analitik untuk optimalisasi sustainability yang lebih *advance*

3. Nilai-nilai Islam sebagai Diferensiasi

Skor tertinggi (4.36-4.45) pada nilai-nilai Islam menunjukkan keunggulan struktural Bank Syariah. Oleh karena itu Bank Syariah harus:

- Dikomunikasikan secara masif dan agresif sebagai pendekatan untuk mewujudkan perbankan berkelanjutan
- Diterjemahkan ke dalam produk yang inovatif (green sukuk dengan pelacakan dampak, dompet terintegrasi Zakat, dan lain-lain)
- Diposisikan untuk pasar yang lebih luas yang sadar akan pentingnya *sustainability*

4. Ekosistem sebagai Penguat ESG

Skor terendah (3.98) untuk ekosistem menunjukkan kesenjangan yang harus dijadikan peluang untuk perbaikan, antara lain dengan:

- Pelatihan dan standar ESG untuk nasabah, pemasok, dan rekanan lainnya
- Insentif terkait sustainability dan kemitraan dalam hal inovasi produk
- Konsorsium industri untuk benchmark dan knowledge sharing

4.5 Rekomendasi: Roadmap Digital Readiness untuk Transformasi Digital menuju Bisnis yang Sustainable

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kaitan yang kuat antara Digital Readiness, Transformasi Digital, dan Sustainability. Selain itu juga ditemukan adanya beberapa kesenjangan yang mesti ditutup untuk menjamin model yang terbangun dapat segera diwujudkan. Oleh karena itu perlu ditempuh adanya action plan jangka pendek, menengah, dan panjang.

4.5.1 Prioritas Jangka Pendek

- **Tutup Kesenjangan dalam Pemecahan Masalah.** Salah satu skor terendah adalah adanya gap antara pemahaman tentang digital dan kemampuan memanfaatkan digital dalam memecahkan masalah. Oleh karena itu Digital Readiness belum sampai dalam tahap aplikasi pemecahan masalah tetapi baru sampai tahap kesadaran tentang peran digital. Untuk mengatasi kesenjangan tersebut perlu dilakukan langkah-langkah taktis antara lain program hands-on intensif untuk meningkatkan skor dari 3.24 ke 4.0, dengan modul micro-learning, mentoring sejawat, dan gamifikasi tentang transformasi digital.
- **Kembangkan Budaya Eksperimen.** Ketakutan untuk gagal menjadi salah satu faktor yang menghambat inovasi digital. Oleh karena itu perlu diciptakan zona “aman untuk gagal”, akui kegagalan yang berharga, dan bedakan kegagalan cerdas dengan kegagalan yang tidak perlu.
- **Implementasi Dashboard ESG Real-time.** Integrasi metrik *sustainability* dengan metrik operasional harian Bank Syariah serta dengan gamifikasi untuk meningkatkan keterlibatan pegawai akan semakin menjadikan ESG sebagai kegiatan yang menjadi *concern* semua pegawai.

4.5.2. Inisiatif Jangka Menengah

- **Membangun Pusat Keunggulan Digita.** Bank syariah dapat membentuk Tim lintas fungsi untuk mengeksplorasi teknologi yang muncul, membuat prototipe solusi, dan membangun kapabilitas organisasi
- **Membangun Kerangka ESG Islam.** Secara mendasar ESG merupakan konsep yang sejalan dengan ajaran Islam baik yang secara literal ada di Al Quran, Hadits, maupun dalam konsep Maqosid Syariah. Namun konsep ESG Islami belum banyak di basah. Bank dapat berkolaborasi dengan DPS dan akademisi untuk mengkodifikasi kerangka khas yang memposisikan bank Islam sebagai pemimpin pemikiran tentang ESG Islami.
- **Program Ekosistem untuk Mitra Usaha.** Bank Syariah dapat menginisiasi pembentukan Ekosistem ESG dengan mengajak dan mengedukasi Mitra Usaha tentang kriteria sertifikasi ESG, dukungan pembangunan kapabilitas, struktur insentif, serta mengadakan Konferensi Mitra ESG tahunan.

4.5.3 Visi Jangka Panjang

- **Analitik ESG dengan Artificial Intelligent :** Pemantauan real-time, penilaian risiko prediktif, NLP untuk risiko yang muncul, computer vision untuk kepatuhan lingkungan
- **Platform Digital Islam Next Generation.** Religiusitas, Digital, dan ESG merupakan area perhatian yang semakin instens bagi Gen-Z. Bank Syariah sebagai salah satu solusi gaya hidup generasi berikutnya harus menggambar ulang Platform digitalnya agar mampu memenuhi kebutuhan generasi tersebut. Platform digital harus mampu menjadi solusi bagi kebutuhan akan perbankan yang cepat, akurat, transparan, adil, menjawab kebutuhan akan manfaat sosial, serta menjadikan nasabah semakin spiritual serta peduli akan kondisi lingkungan. Fitur

seperti kalkulator Zakat terintegrasi, market place makan siang jumat berkah, pelacakan dampak sustainability, perilaku hijau yang digamifikasi akan menjadi fitur standar bagi Platform Digital Islami.

- **Konsorsium Industri.** Kolaborasi adalah kata kunci dalam masa depan industri perbankan. Kolaborasi juga merupakan ajaran Islam yang esensial karena merupakan tujuan utama penciptaan manusia dan alam semesta. Kemajuan digital dan keberlangsungan usaha Bank Syariah akan ditentukan seberapa jauh kerkolaborasi dalam menentukan standar bersama, membangun infrastruktur umum, melakukan research and development, dan advokasi terkoordinasi antara ulama, regulator, akademisi, dan pelaku industri.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan analisis maka penelitian ini menyimpulkan:

1. *Digital Readiness* berpengaruh positif terhadap keberhasilan *Digital Transformation* perbankan syariah di Indonesia.
2. *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Sustainability* perbankan syariah di Indonesia.
3. *Digital Readiness* berpengaruh positif terhadap *Sustainability* perbankan syariah di Indonesia.
4. *Digital Transformation* memediasi pengaruh *Digital Readiness* terhadap *Sustainability* perbankan syariah di Indonesia.

Saran

Perbankan syariah Indonesia memiliki fondasi kuat berupa sikap tenaga kerja yang positif, kepemimpinan yang berkomitmen, dan nilai-nilai ESG Islam yang otentik yang melekat pada konsep syariah. Hal tersebut merupakan sebuah keunggulan yang tidak dimiliki banyak organisasi.

Namun demikian implementasi potensi tersebut masih membutuhkan eksekusi yang tidak mudah. Untuk menerjemahkan potensi ke kinerja perlu dilakukan eksekusi dengan memperhatikan:



- ✓ **Urgensi:** Tutup kesenjangan kemampuan dalam pemecahan masalah dan eksperimen/inovasi
- ✓ **Integrasi:** Kejar transformasi digital dan sustainability sebagai imperatif yang saling terkait
- ✓ **Ambisi:** Manfaatkan identitas Islam sebagai keunggulan kompetitif melalui komunikasi agresif dan produk inovatif
- ✓ **Keyakinan:** Kesuksesan bukan hanya imperatif bisnis tetapi pemenuhan tanggung jawab Islam

Model hubungan antar variabel telah divalidasi dalam penelitian ini. Demikian juga dengan sumber daya telah tersedia. Saat ini yang dibutuhkan adalah eksekusi untuk berkembang sebagai pemimpin dalam masa depan perbankan yang digital, berkelanjutan, dan didorong oleh nilai-nilai Islami.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, N., Hassan, M. K., & Haque, M. A. (2023). Digital transformation in Islamic banking: Challenges and opportunities. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 15(2), 45–62.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Bank Indonesia. (2023). *Laporan Perekonomian Indonesia 2023: Sinergi untuk Ketahanan dan Pemulihan Ekonomi*. https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Pages/LPI_2023.aspx
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Capgemini. (2022). *World Retail Banking Report 2022*. Capgemini Research Institute. <https://www.capgemini.com/insights/research-library/world-retail-banking-report-2022/>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8 ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications
- Joint Research Centre (JRC). (2022). *The Digital Competence Framework 2.2: DigComp 2.2*. European Commission. <https://publications.jrc.ec.europa.eu>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*.
- Khan, H., Warsame, M. H., & Sajid, M. (2021). Islamic FinTech: The digital transformation of Islamic finance and its implications for sustainable development. *Journal of Islamic Finance*, 10(2), 96–109. <https://doi.org/10.12816/0058960>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4 ed.). Guilford Press.
- KPMG. (2025). *ESG Assurance Maturity Index 2025*. <https://kpmg.com>
- Nurfadilah, D., Samidi, S., & Daryanto, W. M. (2023). Digital readiness of Islamic rural banks in Indonesia: Lesson from the COVID- 19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 10, 2259587. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2259587>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023a). *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia (RP3SI) 2023–2027*. Otoritas Jasa Keuangan. <https://ojk.go.id/id>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023b). *Snapshot Perbankan Syariah Indonesia 2023*. Otoritas Jasa Keuangan. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/Pages/Snapshot-Perbankan-Syariah-Indonesia.aspx>
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015). An Updated and Streamlined Technology Readiness Index (TRI 2.0). *Journal of Service Research*, 18(1), 59–74.
- Platonova, E., Asutay, M., Dixon, R., & Mohammad, S. (2018). The Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on Financial Performance: Evidence from the GCC Islamic Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 451–471. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3229-0>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.



Warner, K. S. R., & W"ager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian

Digital Readiness, Transformasi Digital, dan Sustainability **Perbankan Syariah di Indonesia**

Assalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Rekan-rekan perbankan syariah yang saya hormati,
Kita menyadari bahwa perkembangan bisnis perbankan syariah saat ini tidak bisa lepas dari perkembangan teknologi digital yang sangat dinamis. Namun kita masih sedikit memberikan perhatian apakah insan perbankan syariah sebagai pelaku usaha perbankan syariah memiliki kesiapan terhadap perkembangan digital tersebut.

Oleh karena itu pada kesempatan ini Asbisindo Institut akan melakukan penelitian untuk melihat kesiapan digital insan bank syariah dalam mendukung keberlangsungan usaha bank syariah.

Besar harapan kami para Pengurus Bank Syariah Anggota ASBISINDO dapat berkontribusi dalam penelitian ini dengan menjawab kuesioner yang kami bagikan. Total responden yang kami harapkan minimal 300 responden.

Demikian kami sampaikan atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh

ASBISINDO INSTITUTE



Petunjuk Pengisian:

1. Kuesioner ini hanya ditujukan untuk mendapatkan data penelitian yang akan digunakan untuk pengembangan industri perbankan syariah
2. Jawablah dengan jujur sesuai kondisi yang dialami. Tidak ada jawaban yang benar dan salah. Kerahasiaan jawaban terjaga dan tidak akan mempengaruhi karir dan pekerjaan responden
3. Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian, bagian pertama adalah identitas responden dan bagian kedua adalah daftar pernyataan
4. Untuk Identitas Responden diisi dengan identitas dari responden yang mengisi kuesioner ini
5. Untuk daftar pernyataan berikan tanda X atau V pada pilihan respons yang sesuai (STS:Sangat Tidak Setuju; TS: Tidak Setuju; B: Biasa saja; S: Setuju; SS: Sangat Setuju)

Bagian 1: Identitas

Bank asal					
Usia	<30th	30-40	40-50	>50	
Bidang Pekerjaan	IT	Digital	Business Core	Enabler	Support
Jenjang Jabatan	Staf	Officer	Manajer	Senior Manajer	
Jenis Kelamin	Wanita		Pria		
Jumlah Sistem Digital yang Digunakan dalam Pekerjaan	1	2	3	>3	
Aplikasi Digital di Luar Kantor yang digunakan	1	2	3	>3	

Bagian 2: Daftar Pernyataan

Digital Readiness/Kesiapan Digital

Pernyataan	Pilihan Respons				
	STS	TS	B	S	SS
Teknologi Digital membuat pekerjaan lebih mudah					
Teknologi Digital membuat pekerjaan lebih cepat					
Teknologi Digital membuat pekerjaan lebih akurat					
Teknologi Digital membuka peluang saya untuk berkembang					
Saya bisa menemukan inovasi yang lebih baik dengan Teknologi Digital					
Saya suka mencoba fitur baru Teknologi Digital					
Saya tidak bisa mengikuti perubahan Teknologi Digital					
Hambatan teknis Teknologi Digital mengganggu saya					
Saya merasa tidak mampu memanfaatkan Teknologi Digital					
Pekerjaan saya akan hilang digantikan Teknologi Digital					
Saya mampu membedakan data yang kredibel dan tidak kredibel					
Saya merasa nyaman dengan bekerja online					
Saya memanfaatkan keunggulan Teknologi Digital di pekerjaan sehari-hari saya					
Saya paham keamanan digital (digital security)					
Saya bisa menyelesaikan sendiri kendala dalam sistem digital					

Transformasi Digital

Pernyataan	Pilihan Respons				
	STS	TS	B	S	SS
Tujuan dari transformasi digital telah saya pahami					
Bank menyediakan sarana khusus untuk belajar tentang sistem digital					
Saya tidak takut melakukan kesalahan dalam ujicoba sistem digital					
Proyek Digital di bank saya telah melibatkan semua pihak yang relevan					
Sistem digital yang disediakan membantu pekerjaan saya					
Bank telah menggunakan kompetensi digital untuk pengembangan pegawai					
Transformasi digital telah dikomunikasikan ke seluruh pegawai					
Transformasi digital telah memberikan manfaat positif bagi nasabah					
Keberhasilan tranformasi digital telah diukur dengan Key Performance Indicators yang jelas					

ESG/Sustainability

Pernyataan	Pilihan Respons				
	STS	TS	B	S	SS
Bank tempat saya bekerja memiliki kinerja keuangan yang stabil dan berkelanjutan					
Bank tempat saya bekerja berkontribusi terhadap masyarakat					
Bank tempat saya bekerja telah menjalankan program Zakat, Infak, dan Sadaqah					

Bank tempat saya bekerja telah berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan					
Bank tempat saya bekerja selalu patuh pada aturan dan perundang-undangan yang berlaku					
Bank tempat saya bekerja telah mematuhi prinsip syariah dalam produk maupun budaya kerja					
Saya termotivasi karena pekerjaan saya berkontribusi terhadap EQG/sustainability					
Kebijakan ESG/sustainability di Bank saya telah jelas dan mudah diakses					
Mitra kerja Bank saya telah menerapkan program ESG					
Pemimpin di Bank saya menunjukkan komitmen yang tegas terhadap ESG/sustainability					
Strategi Bank saya telah mempertimbangkan ESG/sustainability					

LAMPIRAN 2: Metodologi Statistik

Model yang digunakan dalam analisis ini adalah Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares, diimplementasikan menggunakan paket R *semn*. Metode estimasi yang dipilih adalah PLS-SEM, yang khususnya sesuai untuk penelitian eksploratif dengan model yang kompleks dan ukuran sampel yang relatif moderat. Bootstrap resampling dengan 5.000 iterasi digunakan untuk menghasilkan estimasi yang stabil dari standar error dan interval kepercayaan, memastikan ketangguhan pengujian signifikansi.

Penilaian model pengukuran mengikuti panduan yang telah mapan dari Fornell and Larcker (1981) untuk validitas diskriminan dan Hair et al. (2019) untuk evaluasi PLS-SEM yang komprehensif. Reliabilitas konsistensi internal dievaluasi melalui α Cronbach dan Composite Reliability, dengan ambang batas 0.7 untuk dapat diterima dan 0.9 untuk reliabilitas sangat baik. Validitas konvergen dinilai melalui Average Variance Extracted dengan ambang batas 0.5 untuk dapat diterima dan 0.7 untuk validitas konvergen yang baik. Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan rasio Heterotrait-Monotrait dengan ambang batas konservatif 0.85, yang telah terbukti superior dibandingkan kriteria Fornell-Larcker tradisional.

Penilaian model struktural berfokus pada koefisien jalur, koefisien determinasi, dan ukuran efek. Koefisien jalur mewakili bobot regresi yang distandardisasi, diinterpretasikan sebagai besaran hubungan antar konstruk. Signifikansi statistik dievaluasi melalui nilai-t yang diturunkan dari bootstrapping, dengan ambang batas konvensional $p < 0.05$ untuk signifikan, $p < 0.01$ untuk sangat signifikan, dan $p < 0.001$ untuk sangat signifikan sekali. Interval kepercayaan pada level 95% (CI 2.5% sampai 97.5%) memberikan estimasi rentang untuk parameter populasi.

Koefisien determinasi R-squared menunjukkan proporsi varians dalam konstruk endogen yang dijelaskan oleh prediktor mereka, dengan panduan dari Hair et al. (2019): nilai R-squared di atas 0.67 dianggap substansial, 0.33 sampai 0.67 dianggap moderat, dan di bawah 0.33 dianggap lemah.

Analisis mediasi dilakukan mengikuti kerangka Baron and Kenny (1986), dilengkapi dengan pendekatan kontemporer Preacher and Hayes yang menggunakan bootstrapping untuk menguji efek tidak langsung. Mediasi parsial disimpulkan ketika efek langsung dan tidak langsung keduanya signifikan secara statistik, menunjukkan jalur ganda di mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Efek total dihitung sebagai jumlah dari efek langsung dan tidak langsung, memberikan penilaian komprehensif tentang kekuatan hubungan.

Kualitas model keseluruhan dinilai secara holistik, mempertimbangkan kinerja model luar (model pengukuran) dan model dalam (model struktural). Model dianggap memadai ketika semua kriteria model pengukuran terpenuhi (reliabilitas, validitas konvergen, validitas diskriminan) dan model struktural menunjukkan hubungan yang bermakna secara teoretis dan signifikan secara statistik dengan daya penjas yang memadai. Pendekatan komprehensif ini memastikan bahwa kesimpulan yang ditarik dari model didasarkan pada fondasi psikometrik yang kuat dan bukti statistik yang robust.