

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *FINANCIAL PERFORMANCE*, DI MEDIASI OLEH *RADICAL SERVICES INNOVATION* PADA PERUSAHAAN JASA SWASTA DAN BUMN

Alsiswanto Londong¹, Dita Oki Berliyanti², B. Medina Nilasari³

Universitas Trisakti, Jakarta

122012401016@std.trisakti.ac.id¹, dita.oki@trisakti.ac.id², medina@trisakti.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pengaruh dari *Soft Human Resources Management* terhadap *Financial Performance*. Fokus penelitian ditujukan hanya pada berbagai Perusahaan jasa di wilayah JABODETABEK. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada lokasi, variabel yang dikaji, objek penelitian hingga waktu penelitian dilakukan. Dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dalam bentuk gform secara online terhadap 104 responden yang terdiri atas manajer, supervisor, dan pejabat eselon pada perusahaan jasa. Sedangkan analisis data dilakukan dengan pendekatan SEM menggunakan AMOS. Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa Soft HRM dan orientasi pada pelanggan dapat berpengaruh secara tinggi dan relevan terhadap inovasi layanan radikal dan kinerja keuangan. Begitupun dengan inovasi layanan radikal, berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan serta berperan sebagai mediator antara variabel bebas dan terikat. Penelitian dibatasi pada sektor jasa yang ada di wilayah JABODETABEK sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke wilayah lain atau sektor industri lainnya

Kata Kunci: ***Soft HRM, Orientasi Pelanggan, Inovasi Layanan Radikal, Kinerja Keuangan***

ABSTRACT

This study aims to understand how Soft Human Resources Management affects Financial Performance. The focus of this research is only on various service companies in the Greater Jakarta area. The novelty of this research lies in the location, variables studied, research objects, and time of research. It was conducted quantitatively using an online questionnaire in the form of a Google Form with 104 respondents consisting of managers, supervisors, and echelon officials in service companies. Meanwhile, data analysis was carried out using an SEM approach using AMOS. The results of the study explain that Soft HRM and customer orientation can have a high and relevant effect on radical service innovation and financial performance. Likewise, radical service innovation has a positive effect on financial performance and acts as a mediator between independent and dependent variables. The study is limited to the service sector in the JABODETABEK area, so the results cannot be generalized to other regions or industrial sectors.

Keywords: *Soft HRM, Customer Orientation, Radical Service Innovation, Financial Performance*

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan global dan digital yang semakin ketat, perusahaan jasa diperhadapkan pada tantangan baru, perusahaan harus terus berinovasi dengan cara menawarkan nilai lebih kepada pelanggan sembari menjaga kinerja keuangan yang konsisten. Inovasi radikal dalam layanan sangat penting bagi kelangsungan perusahaan jasa. Tidak hanya untuk meningkatkan penghasilan tetapi hal ini juga cenderung menghasilkan keunikan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing (Tsou et al., 2025)

Salah satu studi yang dilakukan oleh (Cheng & Krumwiede, 2010), dalam penelitiannya pada berbagai industri jasa yang ada di Taiwan dengan total responden 235 orang manajer senior sebagai responden yang valid mengindikasikan bahwa fokus pada pelanggan mendorong inovasi layanan secara bertahap, sementara fokus pada pesaing lebih cenderung mendorong inovasi yang radikal. Meskipun studi serupa sudah sangat banyak dilakukan di negara lain, tetapi dalam konteks Indonesia, khususnya wilayah JABODETABEK, penelitian yang mengkaji hubungan antara ketiga variabel tersebut secara komprehensif masih sangat terbatas. Perusahaan jasa yang dimaksud disini mencakup beberapa industri seperti: industri perhotelan, perbankan, rumah sakit, bidang kerohanian atau keagamaan, transportasi dan logistik, sektor pariwisata atau hiburan, telekomunikasi, *food and beverages*, dunia Pendidikan, serta industri lain yang bergerak dalam bidang jasa.

Pendekatan *Soft HRM* menekankan kepada pengembangan individu melalui pelatihan, pemberdayaan, dan kepemimpinan transformasional sehingga karyawan dipandang sebagai aset strategis yang mampu berkontribusi pada kreativitas dan penciptaan nilai Perusahaan (Druker, 2003). Bukan itu saja, Taryono (Taryono et al., 2024) dalam penelitiannya menguatkan, manajemen yang berfokus pada pengembangan kemampuan, pelatihan, dan pendekatan humanis kepada pegawai adalah kunci pendukung strategi inovasi, dan dampaknya sudah pasti pada meningkatnya kinerja perusahaan. Ada 3 aspek Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan, yaitu: pelatihan, penghargaan, dan tunjangan (Cho & Choi, 2021)

Sementara itu, *Customer Orientation* mencakup kemampuan organisasi dalam mengumpulkan, menyebarluaskan, dan merespons informasi pelanggan untuk menghasilkan layanan yang relevan seperti disampaikan oleh Narver & Slater dalam jurnal (Heiens, 2000). Penelitian lain (Serafim & Veríssimo, 2021) menyatakan bahwa orientasi pelanggan adalah komponen yang memainkan peran penting untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pemahaman yang lebih mendalam kepada kebutuhan pelanggan

Radical Service Innovation (RSI) sendiri merujuk pada pengenalan layanan, proses, atau model bisnis baru yang memiliki tingkat kebaruan tinggi dan ketidakpastian signifikan, sehingga memerlukan kapabilitas eksplorasi dan dukungan budaya organisasi

yang pro-inovasi (Avlonitis et al., 2001). Menurut (Barba-Aragón & Jiménez-Jiménez, 2020), RSI ditandai dengan tingkat kebaruan dan ketidakpastian yang tinggi, membutuhkan pembelajaran organisasi yang intensif dan kapabilitas eksplorasi (*exploration capabilities*). Kemudian (MacKenzie et al., 2022) menegaskan bahwa RSI membutuhkan dukungan budaya organisasi dan sistem HRM yang pro-inovasi, termasuk ruang bagi eksperimen dan keberanian menghadapi kegagalan. *Financial Performance* merupakan ukuran keberhasilan keuangan suatu organisasi yang mencerminkan efektivitas strategi dan efisiensi operasional. Dalam tinjauan sistematis (Chali & Lakatos, 2024). HRM berperan penting dalam meningkatkan kinerja keuangan melalui peningkatan keterlibatan karyawan, inovasi, dan efisiensi operasional.

Penelitian ini menganalisis hubungan antara dua faktor utama (independen) yaitu: *Soft Human Resource Management (Soft HRM)* dan *Customer Orientation* terhadap *Financial Performance* (variabel dependen), dengan *Radical Service Innovation* sebagai variabel mediasi. Meskipun sudah ada studi sebelumnya yang meneliti bagaimana variabel *Soft HRM* ini dapat mempengaruhi *Financial Performance* pada sebuah Perusahaan namun belum ada yang kemudian mengkaitkannya dengan variabel penting lainnya, yaitu *Customer orientation*, oleh sebab itu penelitian ini akan menjawab gap tersebut.

Pengaruh *Soft HRM* terhadap *Financial Performance*

Praktik *Soft HRM* seperti pelatihan, pemberdayaan, dan kepemimpinan transformasional, telah terbukti mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan perhotelan. Studi dilakukan oleh (Tsou et al., 2025). Dalam konteks industri perhotelan di Taiwan, penelitian ini menunjukkan bahwa *Soft HRM* secara signifikan dapat meningkatkan keuangan perusahaan.

H₁: *Soft HRM* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*

Pengaruh *Soft HRM* terhadap *Radical Services Innovation*

Soft HRM dapat menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan pembelajaran sehingga organisasi dapat lebih mampu menghasilkan inovasi layanan yang radikal. (Tsou et al., 2025)

H₂: *Soft HRM* berpengaruh positif terhadap *Radical Services Innovation*

Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Radical Services Innovation*

Customer orientation memperkuat sensitivitas organisasi terhadap kebutuhan pasar dan memicu pengembangan layanan baru yang substansial (Prifti & Alimehmeti, 2017). Studi (Cheng & Krumwiede, 2010) menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pelanggan lebih adaptif terhadap perubahan kebutuhan pasar dan lebih mampu mengembangkan layanan inovatif, baik incremental maupun radikal.

H₃: *Customer Orientation* berpengaruh positif terhadap *Radical Services Innovation*

Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Financial Performance*

Fokus pada pelanggan meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan retensi sehingga berdampak langsung pada pendapatan dan profitabilitas

H₄: *Costumer Orientation* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*

Pengaruh *Radical Services Innovation* terhadap *Financial Performance*

Radical service innovation menciptakan nilai baru bagi pelanggan. Hal ini berdampak pada peningkatan penjualan, margin, dan pertumbuhan jangka panjang. (Tsou et al., 2025) membuktikan bahwa *Radical Services Innovation (RSI)* berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan jasa.

H₅: *Radical Services Innovation* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*

Peran *Radical Services Innovation* memediasi pengaruh *soft HRM* terhadap *Financial Performance*

Soft HRM mampu mendorong inovasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang inovatif. Penelitian (Tsou et al., 2025) menegaskan bahwa RSI merupakan mediator penting dalam hubungan ini. (Sukawati et al., 2024) juga menegaskan bahwa Inovasi layanan juga bisa meningkatkan efektivitas pelayanan, terutama pada organisasi yang berorientasi pada kepuasan pelanggannya.

H₆: Peran *Radical Services Innovation* memediasi pengaruh *soft HRM* terhadap *Financial Performance*

Peran *Radical Services Innovation* memediasi pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Financial Performance*

Customer orientation memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan inovasi layanan. (Cheng & Krumwiede, 2010) menegaskan bahwa RSI memperkuat hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja perusahaan.

H₇: Peran *Radical Services Innovation* memediasi pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Financial Performance*

METODE PENELITIAN

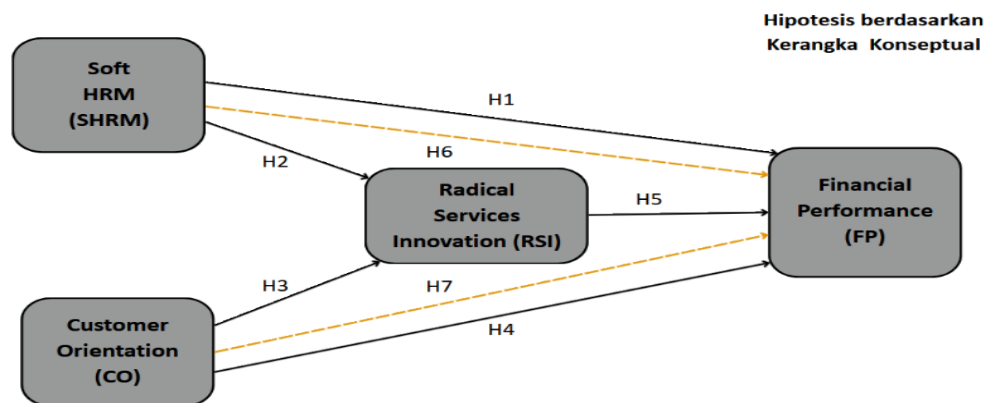
Pendekatan penelitian bersifat kuantitatif. Populasi penelitian mencakup pegawai Perusahaan swasta pada level: Supervisor, Asisten Manajer, Manajer, Direksi, serta pegawai eselon 3–4 pada BUMN di wilayah JABODETABEK. Teknik pengambilan sampel menggunakan snowball sampling (Etikan, 2017). Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner online (*Google Form*) dengan skala Likert 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju sampai 5 = Sangat Setuju). Berdasarkan ketentuan minimum sample untuk analisis SEM (Hair et al., 2020), dengan 20 item pernyataan, jumlah responden minimal berkisar antara 100–200; pada penelitian ini terkumpul 104 responden sehingga memenuhi ambang minimal.

Analisis data meliputi uji validitas (*factor loading*), reliabilitas (*Cronbach's Alpha*), uji kecocokan model (*Goodness of Fit*) serta pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui AMOS. Kriteria keputusan mengikuti

standar akademik yang relevan, antara lain *threshold factor loading*, nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, dan indikator fit model seperti RMSEA, CMIN/DF, CFI, TLI, dan lain-lain sesuai pedoman (Hair et al., 2020).

Berikut adalah kerangka model atau bentuk penelitian yang dipakai:

Gambar 1: Kerangka model penelitian



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan menggunakan nilai *factor loading*. Berdasarkan kriteria (Hair et al., 2020) indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,55. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Soft HRM*, *Customer Orientation*, *Radical Service Innovation*, dan *Financial Performance* memenuhi syarat tersebut, sehingga semua instrumen penelitian yang ada tersebut dapat dinyatakan valid.

Tabel 1:

Tabel Factor Loading berdasarkan Sampel

<i>Factor Loading</i>	Sample
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100

Sumber: (Hair et al., 2020)

Selanjutnya, uji reliabilitas juga dilakukan dengan memakai nilai *Cronbach's Alpha*. Seluruh variabel mendapat nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6. Ini menandakan bahwa instrument penelitian yang digunakan reliabel dan konsisten untuk mengukur hasil penelitian. Hasil uji tersebut dapat ditunjukkan melalui tabel-tabel dibawah ini:

Tabel 2
Uji Validitas dan Reliabilitas, Variabel *Soft HRM (SHRM)*

Indikator	Pengujian Validitas		Pengujian Reliabilitas	
	Factor loading	Simpulan	Cronbach Alpha	Simpulan
SOFT_HRM VALIDITAS				
Soft_HRM1	0.817	Valid	0.834	Reliabel
Soft_HRM2	0.763	Valid		
Soft_HRM3	0.761	Valid		
Soft_HRM4	0.755	Valid		
Soft_HRM5	0.788	Valid		

Sumber: data diolah

Hasil pengujian validitas pada variabel *Soft HRM* menunjukkan bahwa semua indikator terbukti valid (factor loading > 0.55). Lalu uji reliabilitasnya juga valid dengan nilai Cronbach alpha sebesar 0,834 >. Dengan begitu dapat disimpulkan, semua indikator ukur pada variabel *Soft HRM* terbukti valid dan juga reliabel.

Tabel 3
Uji Validitas dan Reliabilitas, Variabel *Customer Orientation (CO)*

Indikator	Pengujian Validitas		Pengujian Reliabilitas	
	Factor loading	Simpulan	Cronbach Alpha	Simpulan
CUSTOMER ORIENTATION				
CO1	0.738	Valid	0.844	Reliabel
CO2	0.865	Valid		
CO3	0.695	Valid		
CO4	0.850	Valid		
CO5	0.817	Valid		

Sumber: Data diolah

Selanjutnya, uji validitas untuk variabel *Customer Orientation* menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran terbukti valid. *Factor loading* yang dihasilkan > 0.55 , dengan nilai satuan Cronbach alpha $0,844 > 0,6$. Ini berarti semua indikator variabel *Customer Orientation* konsisten (reliabel).

Tabel 4
Uji Validitas dan Reliabilitas, Variabel *Radical Service Innovation (RSI)*

Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
	Factor loading	Simpulan	Cronbach Alpha	Simpulan
RADICAL SERVICE INNOVATION (RSI)				
RSI1	0.752	Valid	0.825	Reliabel
RSI2	0.826	Valid		
RSI3	0.778	Valid		
RSI4	0.726	Valid		
RSI5	0.762	Valid		

Sumber: data diolah

Uji validitas untuk variabel *Radical Service Innovation (RSI)* menghasilkan factor loading > 0.55 dengan Cronbach alpha sebesar $0,825 > 0,6$. Hal ini membuktikan bahwa lima indikator pengukuran variabel *Radical Service Innovation (RSI)* sangat konsisten (reliabel).

Tabel 5
Uji Validitas dan Reliabilitas, Variabel *Financial Performance (FP)*

Indikator	Pengujian Validitas		Pengujian Relibilitas	
	Factor loading	Simpulan	Cronbach Alpha	Simpulan
FINANCIAL PERFORMANCE				
FP1	0.834	Valid	0.837	Reliabel
FP2	0.851	Valid		
FP3	0.687	Valid		
FP4	0.784	Valid		
FP5	0.736	Valid		

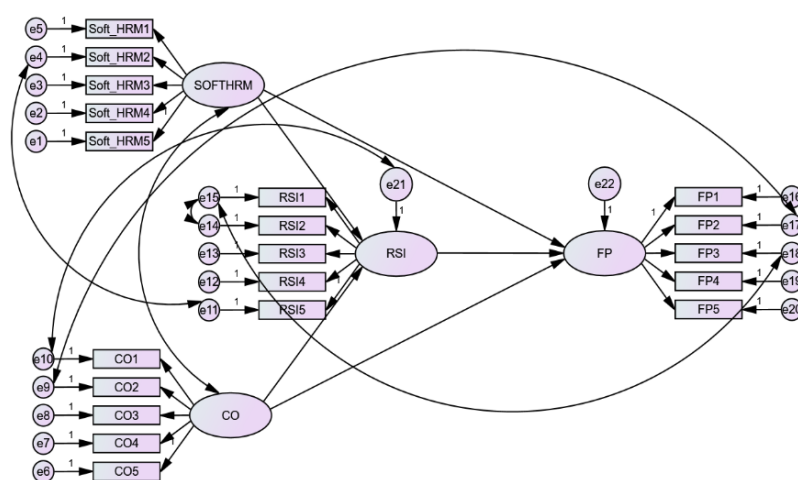
Sumber: data diolah

Dengan factor loading > 0.55 , variable *Financial Performance* dapat dinyatakan valid. Lalu dengan nilai Cronbach alpha $0,837 > 0,6$ membuktikan bahwa semua variable konsisten (reliabel).

Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Model struktural diuji menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan beberapa indikator kesesuaian model seperti RMSEA, CMIN/DF, IFI, TLI, dan CFI. Lebih jelas dapat dilihat pada gambar 2 dibawah ini:

Gambar 2: Model SEM Penelitian



Tabel 6
Indikator Uji Kesesuaian Model

Jenis Pengukuran	Pengukuran	Keputusan Model Fit	Hasil Olahan	Keputusan
<i>Absolute fit measures</i>	<i>Chi-square</i>	low Chi Square	302.331	
	<i>p-value Chi-Square</i>	$\geq 0,05$	0,000	Poor Fit
	GFI	$\geq 0,90$	0,775	Poor fit
	RMSEA	$\leq 0,10$	0.090	Model fit
	NFI	$\geq 0,90$	0,747	Poor fit
	IFI	$\geq 0,90$	0,866	Marginal fit

	TLI	$\geq 0,90$	0,841	Marginal fit
	CFI	$\geq 0,90$	0,863	Marginal fit
<i>Parsimonius fit measure</i>	CMIN/DF	Antara 1 sampai 5	1.843	Model fit

Sumber: (Hair et al., 2020)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria *good fit* atau *marginal fit*. Nilai RMSEA sebesar 0,090 dan CMIN/DF sebesar 1,843 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik, sehingga analisis hipotesis dapat dilanjutkan.

Untuk memahami gambaran penelitian lebih mendalam, maka peneliti mengajukan 7 hipotesis penelitian. Hasil dari uji hipotesis yang dilakukan akan dijabarkan melalui tabel dibawah ini:

Tabel 7
Uji Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Estimate	C.R.	P	Simpulan
H ₁ <i>soft HRM</i> Berpengaruh Positif terhadap <i>Financial Performance</i>	-0.170	- 0.969	0.166	Hipotesis tidak didukung
H ₂ <i>soft HRM</i> Berpengaruh Positif terhadap <i>Radical Services Innovation</i>	0.377	2.606	0.004	Hipotesis didukung
H ₃ <i>Customer Orientation</i> Berpengaruh Positif terhadap <i>Radical Services Innovation</i>	0.408	2.006	0.022	Hipotesis didukung
H ₄ <i>Customer Orientation</i> Berpengaruh Positif terhadap <i>Financial Performance</i>	0.839	3.209	0.000	Hipotesis didukung
H ₅ <i>Radical Services Innovation</i> Berpengaruh Positif terhadap <i>Financial Performance</i>	0.389	2.219	0.013	Hipotesis didukung
H ₆ <i>soft HRM</i> Berpengaruh Positif terhadap <i>Financial Performance</i>	0.377*0.389 =0.146	1.694	0.045	Hipotesis didukung

Hipotesis	Estimate	C.R.	P	Simpulan
<i>dimediasi oleh Radical Services Innovation</i>				
H7 <i>Customer Orientation</i> Berpengaruh Positif terhadap <i>Financial Performance dimediasi</i> <i>oleh Radical Services Innovation</i>	0.408*0.389 =0.158	1.486	0.068*	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah

Berikut penjelasan hasil pengujian hipotesis dari setiap variabel pada tabel diatas:

Pengaruh Soft HRM terhadap Financial Performance

1. **Soft HRM terhadap Financial Performance:** Tidak ada pengaruh langsung yang substansi pada dua variabel ini (p-value = 0,166). Ini mengindikasikan bahwa penerapan *Soft HRM* mungkin belum memberikan dampak secara langsung terhadap peningkatan keuangan perusahaan, melainkan melalui factor lain antara seperti inovasi.
2. **Soft HRM terhadap Radical Service Innovation:** Ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara variabel ini (p-value = 0,004). Ini berarti praktik HRM yang memberdayakan karyawan mendorong munculnya ide-ide inovatif dalam layanan.
3. **Customer Orientation terhadap Radical Service Innovation:** Memiliki pengaruh positif signifikan (p-value = 0,022), ini menandakan bahwa perusahaan yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan lebih adaptif terhadap perubahan pasar.
4. **Customer Orientation terhadap Financial Performance:** Berpengaruh positif signifikan (p-value = 0,000), sehingga semakin kuat orientasi pelanggan, semakin tinggi pula kinerja keuangan yang dihasilkan.
5. **Radical Service Innovation terhadap Financial Performance:** Terbukti berpengaruh positif (p-value = 0,013), artinya inovasi layanan radikal memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan performa keuangan perusahaan jasa.
6. **Soft HRM terhadap Financial Performance dimediasi oleh RSI:** Terdapat efek tidak langsung yang signifikan (p-value = 0,045), menunjukkan bahwa inovasi layanan radikal menjadi penghubung penting antara HRM dan *financial performance*
7. **Customer Orientation terhadap Financial Performance dimediasi oleh RSI:** Pengaruhnya tidak signifikan pada tingkat 95% (p-value = 0,068), namun masih menunjukkan kecenderungan positif (*marginal effect*).

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa *Soft HRM* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Financial Performance*, tetapi berperan melalui *Radical Service Innovation*. Artinya, ketika karyawan merasa didukung dan diberdayakan, mereka lebih mampu berinovasi, dan hasil inovasi tersebutlah yang

berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Sementara itu, *Customer Orientation* terbukti menjadi faktor utama yang berpengaruh langsung baik terhadap inovasi maupun kinerja keuangan. Hal ini menguatkan pandangan bahwa orientasi terhadap kebutuhan pelanggan menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi perusahaan jasa. Secara keseluruhan, *Radical Service Innovation* bertindak sebagai satu mediasi penting yang dapat menghubungkan HRM dan orientasi pelanggan dengan hasil finansial perusahaan. Temuan ini senada dengan hasil dari penelitian (Tsou et al., 2025) (Cheng & Krumwiede, 2010) dan (MacKenzie et al., 2022) yang menegaskan bahwa inovasi layanan merupakan elemen kunci dalam memperkuat kinerja organisasi di sektor jasa.

Berikut adalah keterbatasan penelitian ini:

1. Penelitian hanya mencakup perusahaan jasa di wilayah JABODETABEK sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke sektor lain.
2. Data diperoleh melalui kuesioner yang bersifat persepsi responden, bukan data keuangan aktual.
3. Faktor eksternal seperti regulasi, kompetisi industri, dan perkembangan teknologi belum termasuk dalam model analisis ini.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berfokus pada *Soft HRM* dan penerapan orientasi pelanggan yang kuat dapat secara signifikan mendorong timbulnya Inovasi Layanan Radikal (RSI) dalam perusahaan yang bergerak di bidang jasa. *Soft HRM* tidak hanya memberikan dampak langsung kepada kinerja keuangan, tetapi juga memperkuat RSI melalui pembentukan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif. Kemudian *Radical Service Innovation* yang akan berperan sebagai penggerak yang mempercepat transformasi organisasi, serta memberikan efek positif terhadap profitabilitas dan efisiensi Perusahaan. Dari hasil penelitian ini, ada beberapa implikasi penting yang mungkin bisa menjadi pertimbangan strategis bagi manajemen perusahaan jasa:

1. Perusahaan perlu fokus pada *Customer Orientation* sebagai penggerak utama kinerja keuangannya
2. Perkuat praktik *Soft HRM* untuk Meningkatkan Inovasi. Dalam hal ini seperti pelatihan, pemberdayaan karyawan, partisipasi aktif, dan komunikasi yang terbuka harus menjadi prioritas.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak tidak langsung lebih signifikan dibandingkan dampak langsung, terutama dari *Soft HRM* terhadap kinerja keuangan. Hal ini menegaskan pentingnya membuat strategi yang tidak sekedar berfokus pada keuntungan (*Financial performance*), tetapi juga memperhatikan proses, seperti inovasi dan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.

Kesimpulannya adalah, manajemen harus secara teratur menggabungkan fokus pada pelanggan, penguatan sumber daya manusia, dan inovasi layanan yang menyeluruh kedalam rencana perusahaan. Ketiga aspek ini terbukti saling terkait dan membantu meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Tanpa adanya inovasi dan perhatian pada pelanggan, investasi yang baik dalam Sumber Daya Manusia pun mungkin tidak akan pernah memberikan dampak yang optimal bagi kinerja bisnis

Saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Perluasan objek penelitian ke wilayah lain atau sektor industri berbeda.
2. Menggunakan metode campuran (kualitatif dan kuantitatif) untuk memahami lebih dalam hubungan antarvariabel.
3. Memasukkan variabel eksternal seperti digital capability atau market turbulence dalam model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). *An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios*.
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791–803. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.007>
- Chali, B. D., & Lakatos, V. (2024). The Impact of Human Resource Management on Financial Performance: A Systematic Review in Cooperative Enterprises. In *Journal of Risk and Financial Management* (Vol. 17, Issue 10). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/jrfm17100439>
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2010). The effects of market orientation and service innovation on service industry performance: An empirical study. *Operations Management Research*, 3(3–4), 161–171. <https://doi.org/10.1007/s12063-010-0039-x>
- Cho, Y., & Choi, Y. (2021). When and how does sustainable HRM improve customer orientation of frontline employees? Satisfaction, empowerment, and communication. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13073693>
- Druker, J. (2003). Strategy and Human Resource Management. In *Management Decision* (Vol. 41, Issue 5, pp. 523–524). <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>
- Etikan, I. (2017). Combination of Probability Random Sampling Method with Non Probability Random Sampling Method (Sampling Versus Sampling Methods). *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 210–213. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00148>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(August 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Heiens, R. (2000). *Market Orientation: Toward an integrated framework*.

- <https://www.researchgate.net/publication/228536828>
- MacKenzie, C., McCarthy, A., Morley, M., & Garavan, T. (2022). Human Resource Management, Innovative Work Behaviour, Incremental and Radical Innovation: Inspirational Vision or Aspirational Rhetoric. In *The Emerald Handbook of Work, Workplaces and Disruptive Issues in HRM* (pp. 111–127). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-779-420221012>
- Prifti, R., & Alimehmeti, G. (2017). Market orientation, innovation, and firm performance—an analysis of Albanian firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0069-9>
- Serafim, G. H., & Veríssimo, J. M. C. (2021). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance in hotels in angola. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116256>
- Sukawati, H., Widyawati, W., & Sulmiah, S. (2024). Budaya Organisasi Dan Inovasi Pelayanan Terhadap Efektifitas Pelayanan Di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(1), 21–47. <https://doi.org/10.33509/jan.v30i1.2801>
- Taryono, T., Efendi, S., & Hasanudin, H. (2024). Strategi inovasi dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Co-Creation : Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, 3(1), 48–55. <https://doi.org/10.55904/cocreation.v3i1.1278>
- Tsou, H. T., Chen, J. S., Mai, T. O., & Jade, N. B. N. (2025). Soft HRM Practices Fostering Service Innovations and Performance in Hospitality Firms. *Sustainability (Switzerland)*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/su17030895>