DETERMINAN KINERJA KARYAWAN BANK DAERAH: KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN BUDAYA ORGANISASI

Oleh
Muh. Nuzul Qadri[1], Tasya Berlianiswah Bunduwula[2], Rahmat Madjid[3]
[1,2,3]Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari, Kendari, Sulawesi Tenggara, Indonesia
Email: [1]tasyaberlian02@gmail.com

Abstrak

Employee performance in regional banking depends on the organization's ability to combine relational conditions, individual capability, and shared work norms. This study examines the effects of leadership, competence, and organizational culture on employee performance at PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda). A quantitative cross-sectional design was employed using a census of 33 eligible employees from a population of 35; the president director and operational director were excluded. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression in SPSS. The regression model was significant ($F=53.966$; $p<0.001$) and explained 84.8% of the variance in performance ($R^2=0.848$; adjusted $R^2=0.832$). Leadership positively affected performance ($B=0.254$; $p=0.016$), as did competence ($B=0.313$; $p=0.005$) and organizational culture ($B=0.477$; $p<0.001$). The findings indicate that performance in a regional public bank reflects the combined contribution of leadership quality, employee capability, and organizational norms. The study contributes an integrated resource perspective and shows that organizational culture yielded the largest reported regression coefficient in this setting.

Kata Kunci: ***Leadership; Competence; Organizational Culture; Employee Performance; Regional Public Bank***

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan tetap menjadi salah satu keluaran paling strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena menentukan kualitas layanan, produktivitas, ketepatan proses, dan kemampuan organisasi beradaptasi. Kajian sistematis terbaru menunjukkan bahwa kinerja berkelanjutan dibentuk oleh kombinasi praktik HRM, kepemimpinan, budaya organisasi, pembelajaran, motivasi, keterlibatan, pelatihan, dan faktor psikologis, sehingga penjelasan berbasis satu prediktor cenderung tidak memadai [1]. Dalam perbankan, kebutuhan tersebut menjadi lebih kompleks karena pegawai harus mencapai target sekaligus menjaga kualitas layanan, kepatuhan, akurasi, kepercayaan, dan respons terhadap digitalisasi. Studi Delphi pada sektor perbankan juga menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh sekumpulan faktor yang saling terkait dan harus dikelola secara simultan [2].

Kepemimpinan merupakan salah satu mekanisme organisasi yang mengarahkan perhatian, membentuk prioritas, dan menyediakan dukungan sosial bagi karyawan. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui pemberdayaan, efikasi diri, vigor, dan dorongan pencapaian [3]. Perspektif konfigurasi juga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan kondisi pekerjaan dan dukungan sosial [4]. Bukti lain memperlihatkan bahwa authentic leadership meningkatkan task performance melalui psychological capital [5], sedangkan

transformational leadership memengaruhi job performance melalui self-efficacy dan dukungan pemimpin [6]. Hubungan kepemimpinan-kinerja juga sensitif terhadap persepsi dukungan organisasi, kesesuaian individu-organisasi, kualitas umpan balik, dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota [7,8,9]. Pada sektor perbankan Indonesia, ethical leadership terbukti relevan bagi contextual performance melalui mekanisme etika kerja [10]. Meta-analisis lintas budaya yang terbit pada 2025 mengonfirmasi bahwa transformational leadership secara umum berkaitan positif dengan task performance, citizenship behavior, dan innovation, meskipun kekuatan efeknya dipengaruhi budaya nasional dan desain penelitian [11].

Literatur kepemimpinan juga memperlihatkan variasi mekanisme. Servant leadership dapat meningkatkan task performance melalui psychological empowerment dan dukungan supervisor [12], benevolent leadership bekerja melalui personal initiative dan work engagement [13], sedangkan leader-member exchange memengaruhi kinerja melalui kewajiban timbal balik, harga diri, dan kualitas hubungan kerja [14]. Bahkan, formalization dan centralization dapat mengubah saliensinya, sehingga kepemimpinan yang efektif perlu dipahami sebagai bagian dari sistem organisasi, bukan faktor yang beroperasi dalam ruang hampa [15]. Bukti dari Indonesia juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan employee performance melalui self-efficacy dan kondisi individual lain [16]. Kumpulan bukti ini menguatkan ekspektasi positif kepemimpinan terhadap kinerja, tetapi sekaligus menunjukkan bahwa konteks organisasi menentukan cara pengaruh tersebut diwujudkan.

Kompetensi mewakili sumber daya individual yang lebih dekat dengan kemampuan mengeksekusi pekerjaan. Studi pada bank sektor publik dan swasta menunjukkan bahwa kompetensi karyawan merupakan prediktor penting bagi kinerja organisasi [17]. Riset multilevel menemukan bahwa kompetensi menjadi mekanisme yang menghubungkan praktik sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan [18]. Pada sektor publik Indonesia, kompetensi untuk kinerja superior mencakup pengelolaan diri, tugas, unit kerja, aspek sosial-kultural, dan aspek fungsional [19]. Kajian kompetensi terbaru juga menegaskan pentingnya kesesuaian dimensi kompetensi dengan kebutuhan jabatan ketika menilai performance [20]. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa kompetensi bahkan dapat menjadi mekanisme penting yang menerjemahkan kepemimpinan transformasional menjadi kinerja [21]. Pada sisi lain, studi mengenai perceived overqualification memperlihatkan bahwa surplus kemampuan hanya menghasilkan task performance dan proactivity ketika kondisi kepemimpinan dan kejelasan peran memungkinkan kapasitas tersebut digunakan secara produktif [22]. Dengan demikian, kompetensi diperlukan, tetapi realisasi nilainya tetap dipengaruhi lingkungan organisasi.

Budaya organisasi menyediakan konteks normatif yang menentukan perilaku apa yang dihargai, bagaimana standar diterjemahkan menjadi kebiasaan, serta bagaimana anggota merespons tekanan kinerja. Bukti pada perbankan syariah Indonesia menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berkaitan dengan employee performance dan innovation [23]. Studi di Indonesia juga menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya secara bersama-sama berhubungan dengan job performance [24,25]. Pada sektor perbankan Ghana, budaya organisasi memperkuat hubungan antara organizational leadership dan organizational efficiency [26], sedangkan penelitian pada 510 karyawan bank di Yordania menunjukkan bahwa hierarchy culture membentuk efektivitas praktik HRM dan kesiapan perubahan yang berhubungan dengan performance [27]. Namun, bukti budaya tidak selalu seragam. Penelitian pemerintah lokal

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

Ghana menunjukkan bahwa beberapa dimensi budaya berpengaruh positif, sementara dimensi lain tidak atau bahkan berarah negatif terhadap produktivitas [28]. Pada perbankan Indonesia, budaya organisasi memengaruhi organizational learning, employee engagement, dan employee performance [29]. Studi lain menunjukkan bahwa budaya dapat memengaruhi performance secara langsung maupun melalui job satisfaction [30]. Dalam industri keuangan, budaya juga dapat menghasilkan sisi terang dan gelap tergantung pada kewajaran ekspektasi kinerja, dukungan, dan perhatian terhadap wellbeing [31], dan studi sektor publik menunjukkan bahwa budaya dapat memoderasi hubungan antara trust, justice, autonomy, dan task performance [32]. Kajian sistematis terbaru menempatkan budaya sebagai konsep yang berhubungan erat dengan leadership, teamwork, learning, trust, empowerment, dan performance [33].

PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda) merupakan bank milik daerah yang beroperasi dalam lingkungan yang menuntut keseimbangan antara orientasi bisnis, pelayanan masyarakat, kepatuhan, dan tata kelola. Pra-observasi yang menjadi dasar penelitian menunjukkan perlunya penguatan arahan kepemimpinan, kesesuaian kompetensi dengan tugas, pengembangan kemampuan menghadapi perubahan teknologi, serta konsistensi nilai dan disiplin kerja. Fenomena ini membuat konteks bank daerah relevan untuk menguji bagaimana faktor relasional, kapabilitas individual, dan norma organisasi bekerja secara bersamaan terhadap kinerja.

Research gap penelitian ini tidak diletakkan pada klaim bahwa kepemimpinan, kompetensi, atau budaya belum pernah dikaitkan dengan kinerja. Literatur 2020-2025 justru menunjukkan bahwa ketiga hubungan tersebut telah berkembang luas [3,17,23]. Kesenjangannya terletak pada fragmentasi bukti: leadership research cenderung menekankan relasi pemimpin-bawahan dan proses psikologis; competency research menekankan human capital dan kesesuaian kemampuan-pekerjaan; sedangkan culture research menekankan norma, nilai, dan sistem sosial. Masih terbatas bukti yang membandingkan kontribusi relatif ketiganya dalam satu model sederhana pada bank milik pemerintah daerah dengan ukuran organisasi kecil. Kebaruan penelitian ini karena itu bersifat integratif dan kontekstual: menguji kepemimpinan sebagai sumber daya relasional, kompetensi sebagai sumber daya kapabilitas, dan budaya organisasi sebagai infrastruktur normatif dalam menjelaskan kinerja karyawan pada regional public bank. Penelitian bertujuan menguji pengaruh simultan dan parsial ketiga faktor tersebut terhadap kinerja karyawan PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda).

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan pemimpin memberikan arah, berkomunikasi, memotivasi, menjadi teladan, dan bertanggung jawab atas keputusan. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap performance bekerja melalui kombinasi kejelasan arah, dukungan, pemberdayaan, self-efficacy, psychological capital, dan kualitas hubungan pertukaran [3,5,6,8,9]. Karena karyawan bank bekerja dalam lingkungan berbasis target dan kepatuhan, arahan yang jelas dan konsisten berpotensi mengurangi ambiguitas kerja, sedangkan komunikasi dan keteladanan membentuk persepsi dukungan serta standar perilaku. Temuan lintas konteks dan meta-analisis juga menunjukkan hubungan positif kepemimpinan dengan task performance, walaupun kekuatannya berbeda antar budaya dan desain penelitian [11,12,13,14]. Atas dasar itu, kepemimpinan diprediksi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Literatur 2020-2025 memperlihatkan bahwa leadership-performance relationship lebih tepat dipahami sebagai proses pengaktifan sumber daya karyawan daripada sekadar efek gaya kepemimpinan. Pemimpin yang efektif menyediakan goal clarity, feedback, psychological resources, dan dukungan yang memungkinkan pegawai mengalokasikan usaha pada tugas bernilai tinggi [3,5,6,8]. Pada saat yang sama, evidence mengenai LMX dan differential leadership menunjukkan bahwa kualitas perlakuan interpersonal dapat memperbesar atau mengurangi kesediaan pegawai berinisiatif dan mempertahankan effort [7,9,14]. Bagi bank daerah, mekanisme ini relevan karena banyak pekerjaan membutuhkan koordinasi lintas fungsi, keputusan cepat, kepatuhan prosedural, dan interaksi langsung dengan nasabah. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan dipandang sebagai relational-directional resource yang mengurangi ketidakpastian kerja sekaligus mengarahkan kompetensi karyawan ke target organisasi.

Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan karakteristik yang memungkinkan individu menjalankan pekerjaan secara efektif. Kerangka kompetensi klasik mencakup motives, traits, self-concept, knowledge, dan skills [35], sedangkan penelitian kontemporer menekankan kesesuaian kompetensi dengan peran, kebutuhan pekerjaan, dan konteks organisasi [17,19,20]. Dalam perbankan, pengetahuan produk, akurasi proses, kemampuan berkomunikasi, penguasaan teknologi, dan perilaku kerja yang sesuai standar dapat mempercepat penyelesaian tugas dan menurunkan kesalahan. Evidence pada bank sektor publik dan swasta menunjukkan bahwa employee competencies berkaitan dengan organizational performance [17], dan studi multilevel menunjukkan kompetensi sebagai mekanisme yang menghubungkan sistem HRM dengan firm performance [18]. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa competence dapat menerjemahkan kualitas kepemimpinan menjadi performance [21]. Oleh sebab itu, kompetensi diprediksi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Dalam organisasi jasa keuangan, kompetensi juga mempunyai karakter yang dinamis. Perubahan teknologi, regulasi, produk, risiko operasional, dan ekspektasi nasabah membuat pengetahuan yang relevan pada satu periode dapat cepat kehilangan nilai bila tidak diperbarui. Kajian Kharub et al. menekankan perlunya competency dimensions yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan ketika menilai performance [20], sedangkan Monang et al. menunjukkan bahwa kompetensi superior tidak terbatas pada technical knowledge tetapi juga mencakup pengelolaan diri, tugas, unit, dan aspek sosial-kultural [19]. Evidence perbankan dari Salman et al. semakin memperkuat bahwa competency portfolio menjadi sumber daya kinerja ketika organisasi memastikan person-job fit dan kesempatan menggunakan kemampuan tersebut [17]. Karena itu, kompetensi dalam penelitian ini ditempatkan sebagai human-capital resource yang secara langsung menopang kualitas, ketepatan, dan konsistensi penyelesaian pekerjaan.

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi secara konseptual mencerminkan pola nilai, asumsi, dan makna bersama yang membimbing anggota organisasi [34]. Dalam penelitian ini, untuk menjaga konsistensi dengan instrumen yang telah digunakan saat pengumpulan data, budaya organisasi dioperasionalisasikan melalui lima indikator: santun, akuntabel, kompeten, tertib, dan integritas. Kelima indikator tersebut diperlakukan sebagai indikator operasional penelitian, bukan sebagai dimensi asli model Schein. Literatur terbaru memperlihatkan bahwa budaya dapat memengaruhi employee performance dengan membentuk ekspektasi, koordinasi, pembelajaran, engagement, dan konsistensi perilaku [23,28,29,30,31]. Dalam

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

konteks bank, budaya juga berinteraksi dengan leadership, HRM practices, trust, dan justice [26,27,32]. Karena itu, budaya yang mendukung akuntabilitas, ketertiban, kompetensi, etika interaksi, dan integritas diprediksi meningkatkan konsistensi kinerja.

Budaya juga dapat dipahami sebagai mekanisme koordinasi informal yang melengkapi aturan formal. Pada bank, prosedur tertulis menentukan apa yang harus dilakukan, tetapi nilai bersama memengaruhi bagaimana pegawai merespons situasi yang tidak seluruhnya dapat diprediksi oleh prosedur. Penelitian pada sektor perbankan memperlihatkan bahwa culture dapat menguatkan efektivitas leadership [26], membentuk respons terhadap HRM practices dan readiness for change [27], serta memengaruhi learning, engagement, dan performance [29]. Namun, budaya yang terlalu menekan keseragaman atau performance expectation juga dapat menurunkan wellbeing dan fleksibilitas [31]. Oleh karena itu, argumentasi penelitian tidak didasarkan pada asumsi bahwa budaya yang lebih kuat selalu lebih baik, tetapi pada kesesuaian nilai budaya dengan kebutuhan akuntabilitas, pembelajaran, koordinasi, dan pelayanan.

State of the Art, Research Gap, dan Kebaruan

State of the art literatur memperlihatkan tiga arus penelitian yang berkembang paralel. Arus pertama mengkaji kepemimpinan melalui mekanisme psikologis dan relasional seperti self-efficacy, psychological capital, feedback quality, leader-member exchange, dan empowerment [3,5,6,8,9]. Arus kedua memandang kompetensi sebagai human capital yang menghasilkan performance ketika sesuai dengan tugas, sistem HRM, dan kebutuhan organisasi [17,18,19,20,21]. Arus ketiga menempatkan organizational culture sebagai konteks normatif yang memengaruhi koordinasi, learning, engagement, kesiapan berubah, dan efektivitas leadership [23,26,27,29,30]. Dengan demikian, masing-masing arus telah memiliki bukti yang cukup, tetapi integrasi ketiganya dalam satu model parsimonious masih lebih jarang dibanding studi yang meneliti mekanisme secara terpisah.

Kesenjangan tersebut menjadi lebih relevan pada regional publicly owned bank. Organisasi semacam ini tidak hanya menghadapi tuntutan financial performance, tetapi juga public accountability, prudential compliance, kepercayaan nasabah, digital adaptation, dan pelayanan ekonomi lokal. Dalam konteks tersebut, leadership menentukan arah dan kualitas hubungan kerja, competence menentukan kemampuan mengeksekusi tugas, sedangkan culture menentukan standar perilaku dan konsistensi implementasi. Kebaruan penelitian ini bukan pada klaim menemukan tiga antecedent baru, melainkan pada pengujian integratif atas relative contribution ketiganya pada bank milik pemerintah daerah dengan struktur organisasi relatif kecil. Pendekatan ini memberi bukti kontekstual mengenai apakah relational, capability, dan normative resources tetap signifikan ketika dipertimbangkan secara simultan.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Model penelitian mengintegrasikan tiga sumber daya yang berbeda tetapi saling melengkapi. Kepemimpinan menyediakan arah dan dukungan relasional; kompetensi menyediakan kapasitas untuk mengeksekusi pekerjaan; sedangkan budaya organisasi menyediakan norma yang mengarahkan penggunaan kapasitas tersebut. Perspektif komplementaritas ini sejalan dengan evidence yang memperlihatkan bahwa performance muncul dari konfigurasi kondisi kepemimpinan dan lingkungan kerja [4], serta bahwa leadership dan culture dapat secara bersama-sama membentuk outcome organisasi [24,25,26]. Berdasarkan logika tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

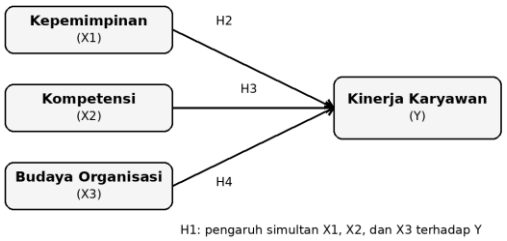
H1: Kepemimpinan, kompetensi, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda).

H2: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda).

H3: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda).

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: dikembangkan dari model penelitian, 2026

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional. Unit analisis adalah karyawan PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda). Populasi organisasi berjumlah 35 orang. Direktur Utama dan Direktur Operasional dikecualikan dari responden karena posisi keduanya berada pada tingkat pengambil kebijakan dan supervisi tertinggi; dengan demikian, sensus dilakukan terhadap seluruh 33 karyawan yang memenuhi kriteria responden. Desain sensus dipilih untuk memperoleh cakupan maksimum pada organisasi yang berukuran relatif kecil. Inferensi hasil karenanya terutama berlaku pada unit organisasi yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh industri perbankan Indonesia.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin. Kepemimpinan diukur melalui kemampuan mengarahkan, berkomunikasi, memotivasi, keteladanan, dan tanggung jawab. Kompetensi dioperasionalisasikan melalui motives, traits, self-concept, knowledge, dan skills berdasarkan kerangka kompetensi yang digunakan dalam instrumen [35]. Budaya organisasi diukur melalui lima indikator operasional yang telah digunakan pada kuesioner, yaitu santun, akuntabel, kompeten, tertib, dan integritas. Kinerja karyawan diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama, konsisten dengan definisi kinerja sebagai hasil kerja yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas pencapaian tugas [36].

Analisis dilakukan menggunakan SPSS dengan regresi linier berganda. Model dirumuskan sebagai $Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + e$, dengan Y sebagai kinerja karyawan, X1 kepemimpinan, X2 kompetensi, dan X3 budaya organisasi. Sebelum pengujian hipotesis, residual diperiksa melalui uji normalitas dan model diperiksa terhadap multikolinearitas. Berdasarkan dokumentasi output yang tersedia, residual memenuhi kriteria normalitas (signifikansi Kolmogorov-Smirnov >0,05), sedangkan multikolinearitas dinilai melalui tolerance >0,10 dan VIF <10. Uji F digunakan untuk menilai signifikansi model secara simultan, sedangkan uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial pada taraf signifikansi 5%. Karena desain bersifat cross-sectional dan berbasis self-report, istilah pengaruh dalam artikel ini dibaca sebagai hubungan prediktif dalam model regresi, bukan bukti kausal temporal.

Interpretasi koefisien mengikuti parameter yang benar-benar tersedia pada output sumber. Koefisien B digunakan untuk menjelaskan arah dan besaran perubahan pada skala pengukuran

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

yang digunakan, sedangkan signifikansi statistik ditentukan berdasarkan p<0,05. Karena dokumentasi sumber tidak secara eksplisit menyatakan bahwa angka B merupakan standardized coefficients, artikel ini tidak menggunakan perbedaan nilai B untuk menyimpulkan effect size terstandar antarvariabel. Nilai p yang tercatat sebagai 0,000 pada output perangkat lunak dilaporkan sebagai p<0,001 sesuai praktik pelaporan statistik ilmiah.

Keterbatasan ukuran sampel tidak dieliminasi melalui asumsi bahwa sensus otomatis menghasilkan generalisasi luas. Penggunaan sensus hanya memastikan bahwa hampir seluruh anggota populasi operasional pada organisasi yang diteliti telah tercakup. Oleh sebab itu, hasil diposisikan sebagai organizational case evidence yang dapat memperkuat atau menguji applicability teori dan bukti internasional pada konteks bank daerah, bukan sebagai estimasi populasi industri perbankan Indonesia. Pendekatan interpretatif ini juga mencegah klaim kausal berlebihan dari desain cross-sectional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diagnostik Regresi

Hasil uji normalitas pada naskah sumber menunjukkan residual memenuhi kriteria distribusi normal karena tingkat signifikansinya berada di atas 0,05. Pemeriksaan multikolinearitas juga menunjukkan tidak adanya korelasi linear berlebihan antar prediktor. Nilai tolerance berada pada rentang 0,498-0,542 dan seluruh VIF berada di bawah 2,01, jauh di bawah batas konservatif yang biasa digunakan. Dengan demikian, estimasi koefisien regresi dapat diinterpretasikan tanpa indikasi multikolinearitas serius.

Tabel 1. Diagnostik Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,542	1,845
Kompetensi	0,498	2,008
Budaya organisasi	0,521	1,919

Hasil Regresi dan Pengujian Hipotesis

Model regresi secara keseluruhan signifikan dengan F=53,966 dan p<0,001. Nilai R sebesar 0,921 menunjukkan hubungan yang kuat antara kombinasi prediktor dan kinerja, sedangkan R^2=0,848 dan adjusted R^2=0,832 menunjukkan bahwa 84,8% variasi kinerja dalam sampel dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, kompetensi, dan budaya organisasi. Dengan ukuran sampel 33 karyawan, nilai R^2 yang tinggi perlu dibaca sebagai kemampuan penjelasan pada organisasi yang diteliti, bukan sebagai jaminan generalisasi ke bank lain.

Tabel 2. Ringkasan Model dan Uji Simultan

Statistik Model	Nilai
R	0,921
R Square	0,848
Adjusted R Square	0,832
F (df=3;29)	53,966
p-value	<0,001

Hasil parsial menunjukkan bahwa semua prediktor berarah positif dan signifikan. Kepemimpinan memiliki B=0,254 (t=2,547; p=0,016), kompetensi B=0,313 (t=3,020; p=0,005), dan budaya organisasi B=0,477 (t=4,465; p<0,001). Karena dokumentasi sumber tidak menyatakan bahwa koefisien tersebut merupakan standardized beta, perbandingan dominansi antar prediktor dilakukan secara hati-hati. Budaya organisasi memiliki koefisien regresi numerik terbesar pada skala pengukuran yang digunakan, tetapi hal tersebut tidak otomatis berarti effect size terstandar terbesar.

Tabel 3. Koefisien Regresi dan Pengujian Parsial

Hubungan				Keputusan
Kepemimpinan -> Kinerja	,254	,547	,016	H2 diterima
Kompetensi -> Kinerja	,313	,020	,005	H3 diterima
Budaya organisasi -> Kinerja	,477	,465	0,001	H4 diterima

Pengaruh Simultan Kepemimpinan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi

Diterimanya H1 menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada Bank Bahteramas Konawe lebih tepat dipahami sebagai keluaran dari konfigurasi sumber daya daripada hasil satu faktor tunggal. Temuan ini sejalan dengan systematic review yang menempatkan leadership dan organizational culture bersama berbagai faktor HRM lain sebagai penentu sustainable employee performance [1], serta dengan studi perbankan yang mengidentifikasi beragam determinant performance yang perlu dikelola secara terpadu [2]. Hasil ini juga konsisten dengan pendekatan konfigurasi López-Cabarcos et al. yang memperlihatkan bahwa employee performance muncul melalui kombinasi kondisi kepemimpinan dan lingkungan kerja, bukan satu kondisi secara terisolasi [4].

Dalam konteks bank daerah, kepemimpinan tanpa kompetensi dapat menghasilkan arahan yang tidak mampu dieksekusi; kompetensi tanpa budaya yang jelas dapat menghasilkan variasi perilaku dan standar; sedangkan budaya tanpa kepemimpinan yang konsisten berpotensi berhenti pada slogan. Penelitian Pujiono et al. menunjukkan bahwa leadership dan culture berhubungan dengan job performance dalam konteks organisasi Indonesia [24], sementara Ferine et al. juga menemukan bahwa leadership dan organizational culture berkontribusi positif terhadap work performance [25]. Pada sektor perbankan, Koranteng et al. menunjukkan bahwa budaya memengaruhi bagaimana leadership diterjemahkan menjadi organizational efficiency [26]. Dengan demikian, nilai F yang signifikan dalam penelitian ini mendukung gagasan bahwa faktor relasional, kapabilitas, dan norma organisasi perlu dikelola sebagai satu sistem.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

H2 diterima karena kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (B=0,254; p=0,016). Secara teoritis, pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui pengurangan ambiguitas, pemberian feedback, dukungan, dan peningkatan keyakinan karyawan terhadap kemampuan menyelesaikan pekerjaan. Gao et al. menunjukkan bahwa transformational leadership memengaruhi performance melalui empowerment, self-efficacy, vigor, dan accomplishment striving [3]. Jang menemukan bahwa authentic leadership meningkatkan task performance melalui psychological capital [5], sedangkan Sürücü et al. menunjukkan peran self-efficacy dan leader support dalam hubungan transformational leadership-job performance [6]. Hasil penelitian ini karenanya tidak hanya memperkuat hubungan langsung, tetapi juga masuk akal dalam kerangka mekanisme psikologis yang telah ditemukan pada penelitian internasional.

Temuan tersebut juga konsisten dengan evidence yang menempatkan kualitas hubungan pemimpin-bawahan sebagai kanal kinerja. Qi et al. menunjukkan bahwa kesesuaian antara feedback yang diharapkan dan yang diberikan meningkatkan leader-member exchange serta kemudian task

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

performance [8]. Latifoglu et al. menemukan bahwa LMX berkaitan dengan proactive behavior dan employee performance [9], sedangkan Yang et al. menunjukkan bahwa social comparison dalam LMX memengaruhi job performance melalui kewajiban kepada pemimpin dan self-esteem [14]. Dalam konteks bank, implikasinya adalah pimpinan tidak cukup hanya menyampaikan target; mereka perlu membangun kualitas komunikasi, kejelasan ekspektasi, feedback, dan dukungan yang memungkinkan target diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang efektif.

Namun, leadership bukan faktor universal dengan kekuatan efek yang sama pada semua konteks. Eva et al. menunjukkan bahwa formalization dan centralization dapat mengubah pengaruh servant leadership [15], dan meta-analisis Agag et al. menunjukkan bahwa hubungan transformational leadership-performance dipengaruhi konteks budaya dan karakteristik desain penelitian [11]. Temuan Hayati dan Caniago pada perbankan Indonesia bahkan menunjukkan bahwa ethical leadership tidak selalu meningkatkan task performance secara langsung, tetapi dapat bekerja melalui Islamic work ethic [10]. Perbedaan ini penting karena hasil penelitian Bank Bahteramas menunjukkan pengaruh langsung positif, tetapi tidak berarti mekanisme mediasi atau kondisi kontekstual tidak ada. Studi lanjutan dapat menguji feedback quality, self-efficacy, work ethic, atau perceived organizational support sebagai mekanisme.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

H3 diterima dengan B=0,313 dan p=0,005. Temuan ini konsisten dengan pandangan bahwa kemampuan individu menjadi sumber daya proximal bagi penyelesaian tugas. Pada bank sektor publik dan swasta, Salman et al. menemukan bahwa employee competencies merupakan prediktor organizational performance [17]. Kaur dan Kaur menunjukkan bahwa kompetensi memainkan peran mediasi antara HR practices dan firm performance [18], sedangkan Monang et al. menegaskan bahwa karakteristik kompetensi untuk superior performance berbeda menurut level pekerjaan dan mencakup dimensi personal, tugas, unit kerja, sosial-kultural, dan fungsional [19]. Bukti tersebut mendukung interpretasi bahwa kompetensi tidak hanya soal knowledge atau skill teknis, tetapi juga kecakapan menggunakan kemampuan secara tepat sesuai tuntutan pekerjaan.

Kharub et al. menunjukkan bahwa sistem berbasis kompetensi perlu menilai dimensi yang sesuai dengan requirement pekerjaan [20]. Relevansinya bagi perbankan daerah adalah pentingnya pemetaan kompetensi berdasarkan fungsi front office, administrasi, kredit, layanan nasabah, teknologi, kepatuhan, dan manajemen risiko. Nelly et al. menunjukkan bahwa competency dapat menjadi mekanisme yang menerjemahkan transformational leadership menjadi performance [21], sehingga program peningkatan kompetensi sebaiknya tidak berdiri sendiri dari sistem kepemimpinan. Temuan Ma et al. juga memberi peringatan bahwa surplus kemampuan tidak otomatis menghasilkan performance; kondisi kepemimpinan dan role clarity menentukan apakah kapasitas tersebut berubah menjadi work engagement, task performance, dan proactivity [22].

Dalam konteks PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe, koefisien positif kompetensi berarti peningkatan motives, traits, self-concept, knowledge, dan skills pada skala instrumen berkaitan dengan peningkatan kinerja. Implikasi praktisnya bukan sekadar menambah jumlah pelatihan, tetapi membangun competency architecture: kebutuhan kompetensi per jabatan, assessment gap, pelatihan terarah, coaching setelah pelatihan, serta evaluasi transfer pembelajaran ke pekerjaan. Studi bank syariah Indonesia menunjukkan bahwa competence dapat berpengaruh terhadap employee performance sekaligus innovation [23], sehingga pengembangan kompetensi juga relevan bagi

kemampuan bank beradaptasi dengan perubahan layanan dan teknologi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H4 diterima dengan B=0,477 dan p<0,001. Secara numerik, koefisien budaya merupakan yang terbesar dalam model yang dilaporkan. Temuan ini menunjukkan bahwa norma kerja dan konsistensi perilaku merupakan komponen penting di samping kualitas pemimpin dan kemampuan individual. Dalam organisasi keuangan, budaya dapat membentuk bagaimana pegawai menyeimbangkan target, kepatuhan, pelayanan, dan integritas. Hasan menemukan bahwa organizational culture pada karyawan perbankan Indonesia memengaruhi organizational learning, employee engagement, dan employee performance [29]. Zulkifli et al. juga menunjukkan bahwa competency dan Islamic organizational culture berhubungan dengan performance karyawan bank syariah Indonesia, dengan innovation sebagai salah satu mekanisme penting [23].

Hasil ini konsisten dengan Pujiono et al. dan Ferine et al. yang menunjukkan hubungan positif budaya dengan performance di organisasi Indonesia [24,25]. Pada banking sector Ghana, Koranteng et al. menemukan budaya memperkuat hubungan leadership-organizational efficiency [26], sedangkan Alqudah et al. menunjukkan hierarchy culture memoderasi hubungan praktik HRM dengan affective commitment dalam model yang terkait readiness for change dan employee performance pada 510 karyawan bank [27]. Temuan-temuan tersebut mendukung interpretasi bahwa budaya berfungsi sebagai infrastruktur normatif: budaya memberikan batas perilaku, memperjelas ekspektasi, mengurangi variasi respons, dan membantu menyatukan proses kerja.

Meski demikian, budaya yang kuat tidak selalu otomatis menguntungkan. Abane et al. menemukan bahwa beberapa dimensi budaya berpengaruh positif terhadap produktivitas sementara dimensi lain tidak konsisten [28]. Abawa dan Obse menunjukkan bahwa job satisfaction dapat menjembatani hubungan culture-performance [30]. Smollan dan Mooney pada industri keuangan menunjukkan bahwa budaya dengan ekspektasi kinerja yang wajar dan dukungan memadai dapat mendukung performance dan wellbeing, sementara tekanan yang berlebihan menciptakan sisi gelap budaya kinerja [31]. Alriyami et al. juga memperlihatkan budaya sebagai moderator hubungan trust, justice, autonomy, dan task performance [32]. Dengan demikian, hasil Bank Bahteramas tidak seharusnya dibaca sebagai anjuran membangun budaya yang sekadar kuat, tetapi budaya yang jelas, adil, mendukung kompetensi, dan menjaga integritas serta wellbeing.

Penelitian ini menggunakan santun, akuntabel, kompeten, tertib, dan integritas sebagai indikator operasional budaya. Secara manajerial, kelima nilai tersebut dapat diterjemahkan ke perilaku yang dapat diamati: kualitas komunikasi dan pelayanan untuk santun; ownership terhadap keputusan dan penyelesaian pekerjaan untuk akuntabel; pembelajaran berkelanjutan untuk kompeten; kepatuhan proses untuk tertib; serta konsistensi antara aturan, keputusan, dan tindakan untuk integritas. Kajian sistematis Tenji et al. menegaskan bahwa budaya yang produktif terkait dengan leadership consistency, teamwork, learning, involvement, trust, dan empowerment [33]. Hal ini memberi dasar untuk mengintegrasikan internalisasi nilai dengan sistem kepemimpinan, pelatihan, dan performance management.

Interpretasi Komparatif Antar-Prediktor

Jika ketiga hasil parsial dibaca secara bersama, pola penelitian menunjukkan bahwa culture memiliki koefisien numerik terbesar (B=0,477), diikuti competence (B=0,313) dan leadership (B=0,254). Urutan ini tidak digunakan sebagai bukti effect size terstandar

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

karena skala dan standardized beta tidak terdokumentasi dalam naskah sumber. Namun, pola tersebut tetap informatif secara substantif: dalam unit organisasi yang kecil, shared norms dapat hadir secara terus-menerus pada banyak aktivitas harian, sedangkan pengaruh pemimpin dan kompetensi individual lebih bergantung pada situasi tugas tertentu. Evidence banking menunjukkan bahwa budaya memang dapat membentuk kondisi di mana leadership dan HR practices menjadi efektif [26,27], sementara studi Indonesia memperlihatkan bahwa culture, learning, dan engagement dapat bersama-sama membentuk performance [29].

Pada saat yang sama, nilai R^2 yang sangat tinggi (0,848) harus dibaca dengan disiplin metodologis. Model menjelaskan sebagian besar variasi kinerja dalam sampel organisasi ini, tetapi seluruh konstruk bersumber dari kuesioner yang sama dan waktu pengukuran yang sama. Karena itu, common-method variance, homogenitas konteks, serta ukuran organisasi yang kecil dapat berkontribusi pada kekuatan hubungan yang diamati. Implikasi ilmiahnya bukan meragukan hasil, melainkan menempatkan temuan sebagai bukti kuat pada kasus organisasi yang diteliti dan mendorong replikasi menggunakan multisource data, objective performance indicators, atau desain longitudinal. Perspektif ini konsisten dengan literatur yang menunjukkan bahwa employee performance merupakan hasil multidimensional dan sangat sensitif terhadap konteks organisasi [1,2].

Kontribusi Teoretis dan Implikasi Manajerial

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada integrasi tiga tipe sumber daya ke dalam satu model sederhana. Kepemimpinan merepresentasikan relational-directional resource, kompetensi merepresentasikan human-capital resource, dan budaya organisasi merepresentasikan normative-coordination resource. Ketiganya signifikan ketika diuji secara simultan, sehingga hasil penelitian mendukung penjelasan komplementer: kinerja lebih mungkin meningkat ketika pegawai menerima arah yang efektif, memiliki kapasitas yang relevan, dan bekerja dalam norma yang konsisten. Ini memperluas temuan studi terdahulu yang umumnya berfokus pada satu jenis mekanisme atau model mediasi yang lebih spesifik [3,17,23,26]. Konteks bank milik daerah menambah bukti dari emerging economy bahwa kombinasi faktor tersebut relevan dalam organisasi berukuran kecil yang menjalankan tuntutan bisnis dan pelayanan lokal secara bersamaan.

Secara praktis, manajemen perlu menghindari intervensi HRM yang terpisah. Pengembangan pemimpin harus dikaitkan dengan feedback, coaching, keteladanan, dan komunikasi risiko; pengembangan kompetensi harus berbasis gap jabatan serta tuntutan digital dan kepatuhan; sedangkan budaya harus diterjemahkan ke standar perilaku, evaluasi kinerja, penghargaan, dan mekanisme promosi. Karena budaya memiliki koefisien numerik terbesar, penguatan nilai dan disiplin perilaku layak mendapat perhatian, tetapi tidak menggantikan kebutuhan meningkatkan kepemimpinan dan kompetensi. Justru evidence perbankan memperlihatkan bahwa culture, leadership, HR practices, dan employee capability saling mengondisikan [2,10,23,26,27,29].

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian membuktikan bahwa model kepemimpinan, kompetensi, dan budaya organisasi secara simultan signifikan dalam menjelaskan kinerja karyawan PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda) ($F=53,966$; $p<0,001$; $R^2=0,848$). Secara parsial, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($B=0,254$; $p=0,016$), kompetensi berpengaruh positif dan signifikan ($B=0,313$; $p=0,005$), dan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan ($B=0,477$; $p<0,001$). Dengan

demikian, seluruh hipotesis didukung oleh data. Secara numerik, budaya organisasi menghasilkan koefisien regresi terbesar pada model yang dilaporkan, tetapi interpretasi dominansi tetap perlu hati-hati karena output sumber tidak menegaskan bahwa koefisien tersebut telah distandardisasi.

Secara konseptual, temuan menunjukkan bahwa kinerja karyawan bank daerah tidak hanya terkait kemampuan individual atau kualitas pemimpin, tetapi merupakan hasil gabungan arah kepemimpinan, kompetensi untuk mengeksekusi pekerjaan, dan norma yang mengoordinasikan perilaku. Kebaruan penelitian berada pada integrasi ketiga sumber daya tersebut dalam konteks regional public bank. Implikasi utamanya adalah perlunya sistem HRM terintegrasi yang menghubungkan pengembangan pemimpin, pemetaan kompetensi, internalisasi nilai kerja, dan evaluasi performance.

Bagi PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas Konawe (Perseroda), hasil ini mengarah pada prioritas implementasi yang saling terhubung: pemimpin perlu memperjelas target dan feedback; pemetaan kompetensi perlu dikaitkan dengan tuntutan jabatan, digitalisasi, pelayanan, dan risiko; sedangkan nilai santun, akuntabel, kompeten, tertib, dan integritas perlu diterjemahkan menjadi perilaku yang dapat diamati dan dinilai. Dengan cara tersebut, budaya tidak berhenti sebagai slogan, kompetensi tidak berhenti sebagai pelatihan, dan kepemimpinan tidak berhenti sebagai posisi formal.

Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sampel hanya 33 karyawan pada satu bank daerah, sehingga generalisasi eksternal harus dilakukan secara hati-hati. Kedua, desain cross-sectional tidak dapat memastikan urutan kausal temporal. Ketiga, seluruh konstruk diukur melalui kuesioner self-report sehingga common-method variance dan social-desirability bias tidak dapat sepenuhnya dikesampingkan. Keempat, dokumentasi statistik yang tersedia untuk artikel berfokus pada regresi, normalitas, dan multikolinearitas; penelitian berikutnya perlu melaporkan validitas dan reliabilitas pengukuran secara lebih lengkap serta menggunakan standardized coefficients dan confidence intervals. Kelima, indikator budaya yang digunakan adalah indikator operasional instrumen penelitian; penelitian mendatang dapat memvalidasinya terhadap framework budaya yang mapan dan dokumen nilai resmi organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel lintas BPR/BUMD, desain longitudinal atau multisource, serta menguji mekanisme seperti work engagement, self-efficacy, psychological safety, organizational learning, job satisfaction, atau perceived organizational support. Studi perbandingan juga dapat menguji apakah budaya memoderasi efektivitas kepemimpinan dan kompetensi, sebagaimana ditunjukkan oleh evidence internasional [26,27,32].

DAFTAR PUSTAKA

[1] Hendri, M. I. (2025). Exploring factors shaping sustainable employee performance: A systematic literature review. Social Sciences & Humanities Open, 11, 101586. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101586

[2] Ng, C., Wider, W., Yang, C., Jiang, L., Vasudevan, A., Bhandari, P., & Lee, H. P. T. (2024). Key factors affecting employee performance in the banking sector: A Delphi study. Cogent Business & Management, 11(1), 2409942. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2409942

[3] Gao, R. C. R., Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. Journal of Business Research, 110, 237-245. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.02

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

3

[4] Lopez-Cabarcos, M. A., Vazquez-Rodriguez, P., & Quinoa-Pineiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. Journal of Business Research, 140, 361-369. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006

[5] Jang, E. (2022). Authentic leadership and task performance via psychological capital: The moderated mediation role of performance pressure. Frontiers in Psychology, 13, 722214. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.722214

[6] Surucu, L., Maslakci, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model. Baltic Journal of Management, 17(4), 467-483. https://doi.org/10.1108/BJM-08-2021-0306

[7] Liu, N., Zhang, H., & Zhou, J. (2023). Unraveling the effect of differential leadership on employee performance: Evidence from China. Frontiers in Psychology, 14, 1081073. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1081073

[8] Qi, Q., Liu, Y., & Liu, Z. (2023). Giving what they want: How congruence between expected feedback quality and delivered feedback quality influences leader-member exchange and job performance. Frontiers in Psychology, 14, 1115861. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1115861

[9] Latifoglu, N., Imamoglu, S. Z., Ince, H., & Altindag, E. (2023). Effect of leader-member exchange on proactive employee behavior and employee performance: The moderating role of innovative climate. Sustainability, 15(20), 14670. https://doi.org/10.3390/su152014670

[10] Hayati, K., & Caniago, I. (2025). Exploring the influence of ethical leadership on employee performance: The mediating role of Islamic work ethic. International Journal of Ethics and Systems, 41(3), 608-629. https://doi.org/10.1108/IJOES-09-2024-0269

[11] Agag, G., Abdelmoety, Z. H., Aboul-Dahab, S., Daher, M., Sharkasi, N., Taha, E., Yousaf, A., & Abdelwahab, M. (2025). A cross-cultural meta-analysis of transformational leadership-performance outcomes relationship. International Studies of Management & Organization. https://doi.org/10.1080/00208825.2025.2566556

[12] Zada, M., Zada, S., Ali, M., Jun, Z. Y., Contreras-Barraza, N., & Castillo, D. (2022). How classy servant leader at workplace? Linking servant leadership and task performance during the COVID-19 crisis: A moderation and mediation approach. Frontiers in Psychology, 13, 810227. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.810227

[13] Shi, G., Xie, Z., Niu, Y., Tang, J., & Pang, H. (2022). Benevolent leadership and employee task performance: Chain intermediary role of personal initiative and work engagement in cross-cultural management. Social Behavior and Personality, 50(6), e11528. https://doi.org/10.2224/sbp.11528

[14] Yang, C., Chen, Y., Chen, A., & Ahmed, S. J. (2023). The integrated effects of leader-member exchange social comparison on job performance and OCB in the Chinese context. Frontiers in Psychology, 14, 1094509. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1094509

[15] Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., & Madison, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. Journal of Business Research, 129, 43-56. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.02

3

[16] Kusumah, A. I. (2021). A mediating and moderating role on employee performance appraisal. Management Research Review, 44(12), 1639-1659. https://doi.org/10.1108/MRR-11-2020-0701

[17] Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). Employee competencies as predictors of organizational performance: A study of public and private sector banks. Management and Labour Studies, 45(4), 416-432. https://doi.org/10.1177/0258042X20939014

[18] Kaur, S., & Kaur, G. (2021). Human resource practices, employee competencies and firm performance: A 2-1-2 multilevel mediational analysis. Personnel Review, 51(3), 1100-1119. https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0609

[19] Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli. (2022). Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices. Journal of Management Development, 41(1), 24-50. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0048

[20] Kharub, M., Mondal, S., Singh, S., & Gupta, H. (2024). Evaluation of competency dimensions for employee performance assessment: Evidence from micro, small, and medium enterprises. International Journal of Productivity and Performance Management, 74(1), 107-138. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0379

[21] Nelly, N., Prabowo, H., Bandur, A., & Elidjen, E. (2024). The mediating role of competency in the effect of transformational leadership on lecturer performance. International Journal of Educational Management, 38(2), 333-354. https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0275

[22] Ma, C., Lin, X., Chen, Z. X., & Wei, W. (2020). Linking perceived overqualification with task performance and proactivity? An examination from self-concept-based perspective. Journal of Business Research, 118, 199-209. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.041

[23] Zulkifli, Z., Purwati, A. A., Renaldo, N., Hamzah, Z., & Hamzah, M. L. (2023). Employee performance of Sharia Bank in Indonesia: The mediation of organizational innovation and knowledge sharing. Cogent Business & Management, 10(3), 2273609. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2273609

[24] Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, & Wijayanti, R. (2020). The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as moderating variable. International Journal of Public Leadership, 16(3), 319-335. https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0071

[25] Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. Heliyon, 7(7), e07698. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698

[26] Koranteng, F. O., Iddris, F., Dwomoh, G., & Dogbe, C. S. K. (2022). Assessing the moderating role of organizational culture in the relationship between organizational leadership and organizational efficiency in the banking sector. Evidence-based HRM, 10(3), 330-346. https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0143

[27] Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartin, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

the moderating role of hierarchy culture. European Research on Management and Business Economics, 28(1), 100177. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177

[28] Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. Future Business Journal, 8, 34. https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5

[29] Hasan, H. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. Problems and Perspectives in Management, 21(3), 471-482. https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38

[30] Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: Does job satisfaction mediate the relationship? Cogent Business & Management, 11(1), 2324127. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127

[31] Smollan, R. K., & Mooney, S. K. (2024). The bright side and dark side of performance expectations: The role of organizational culture and the impact on employee performance and wellbeing. International Studies of Management & Organization, 54(3), 218-237. https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2320580

[32] Alriyami, H. M., Alneyadi, K., Alnuaimi, H., & Kampouris, I. (2024). Employees trust, perceived justice, on task performance: Mediating and moderating role of autonomy and organizational culture. International Journal of Industrial Ergonomics, 104, 103647. https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647

[33] Tenji, T., Veingerl-Cic, Z., & Divjak, M. (2025). Exploring lean culture: Organisational psychology insights and relevance from a systematic literature review. International Journal of Productivity and Performance Management, 74(11), 68-92. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2025-0118

[34] Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley.

[35] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons.

[36] Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)