

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era bisnis global saat ini ditandai oleh kondisi VUCA yang mencakup volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity. Kondisi ini menuntut organisasi beradaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan, ketidakpastian ekonomi, kemajuan teknologi, dan disrupsi digital. Teece, Peteraf, & Leih (2016) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi lingkungan VUCA bergantung pada kemampuan mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya internal demi mempertahankan keunggulan bersaing. Organisasi perlu mengembangkan *Dynamic Capabilities* untuk merespons perubahan secara efektif dan menciptakan keunggulan adaptif.

Sektor perbankan menjadi salah satu industri yang paling merasakan dampak kondisi VUCA. Sektor ini memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional melalui fungsi intermediasi keuangan dan penyaluran kredit produktif. Berdasarkan Laporan Perekonomian Indonesia 2024 yang diterbitkan oleh Bank Indonesia, sektor keuangan termasuk perbankan berkontribusi sekitar 9,2 persen terhadap Produk Domestik Bruto nasional tahun 2023 (Bank Indonesia, 2024). Statistik Perbankan Indonesia yang dirilis Otoritas Jasa Keuangan mencatat total aset perbankan nasional mencapai Rp11.859 triliun per Juni 2024, meningkat 8,1 persen dibandingkan tahun sebelumnya (OJK, 2024). Industri perbankan menghadapi tekanan transformasi digital, perubahan perilaku nasabah, dan kompetisi dari layanan keuangan berbasis teknologi yang menuntut kemampuan adaptasi serta inovasi berkelanjutan.

Bank Pembangunan Daerah (BPD) menghadapi tantangan yang lebih kompleks di tengah dinamika industri perbankan nasional. BPD memiliki karakteristik unik dengan misi

ganda yaitu mendukung pembangunan ekonomi daerah sekaligus menjaga kinerja bisnis yang berkelanjutan. BPD dihadapkan pada kompetisi dengan bank nasional dan perusahaan fintech, keterbatasan modal, serta kebutuhan transformasi digital yang cepat. Haris & Wahyudi (2022) menyoroti bahwa keberhasilan BPD di era digital sangat bergantung pada kepemimpinan strategis, budaya organisasi yang inovatif, dan kemampuan dinamis dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan industri. Sari, Hartono, & Iqbal (2023) menambahkan bahwa BPD Indonesia membutuhkan strategi transformasi digital yang terstruktur untuk menjaga relevansi di pasar perbankan modern. Hadi dan Baskoro (2024) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi BPD bergantung pada integrasi kapabilitas internal dengan strategi digital yang adaptif.

PT Bank Nagari Sumatera Barat merupakan salah satu BPD yang menghadapi tantangan tersebut. Bank Nagari memiliki jaringan luas di Sumatera Barat. Berdasarkan Laporan Publikasi Bank Nagari Triwulan III 2024, total aset Bank Nagari mencapai sekitar Rp31,8 triliun dengan 34 kantor cabang, 70 kantor cabang pembantu, dan lebih dari 1,1 juta rekening nasabah aktif (Bank Nagari, 2024). Bank Nagari berperan penting dalam memperkuat perekonomian daerah Sumatera Barat melalui penyaluran kredit UMKM, pembiayaan infrastruktur, dan pengelolaan keuangan pemerintah daerah.

Bank Nagari memiliki jaringan yang luas dan peran strategis, namun kinerjanya dalam tiga tahun terakhir menunjukkan tren yang perlu mendapat perhatian serius. Data kinerja keuangan Bank Nagari menunjukkan fluktuasi dan berada di bawah rata-rata BPD nasional. Tabel 1.1 menyajikan perbandingan indikator kinerja Bank Nagari dengan rata-rata BPD nasional dan pesaing utama di wilayah Sumatera.

Tabel 1. 1 Perbandingan Kinerja Bank Nagari (2022-2024)

Indikator	Tahun	Bank Nagari	Rata-rata BPD Nasional	Bank Sumut	Bank Riau Kepri
ROA (%)	2022	1,38	1,55	1,62	1,58
	2023	1,45	1,58	1,68	1,61

	2024	1,32	1,60	1,71	1,65
	2025	1,89	1,61	1,94	1,19
ROE (%)	2022	10,8	11,9	12,5	12,1
	2023	11,3	12,2	13,1	12,4
	2024	10,5	12,4	13,5	12,8
	2025	12,79	12,6	15,46	8,50
NPL (%)	2022	2,9	2,5	2,3	2,4
	2023	3,1	2,6	2,4	2,5
	2024	3,4	2,7	2,5	2,6
	2025	2,40	2,8	1,06	1,48
BOPO (%)	2022	82,5	80,2	78,5	79,8
	2023	81,8	79,5	77,8	78,9
	2024	83,2	79,8	77,2	78,5
	2025	82,69	80,1	79,20	84,86

Sumber: Diolah dari OJK Statistik Perbankan Indonesia Juni 2024 (Tabel rasio keuangan BPD), Laporan Tahunan Bank Nagari 2022-2024 (bagian ikhtisar keuangan), Laporan Tahunan Bank Sumut 2022-2024, dan Laporan Tahunan Bank Riau Kepri 2022-2024. Tabel 1.1 menunjukkan empat permasalahan kinerja yang perlu dicermati. Pertama, ROA Bank Nagari pada tahun 2024 sebesar 1,32 persen berada di bawah rata-rata BPD nasional sebesar 1,60 persen dan pesaing terdekat seperti Bank Sumut 1,71 persen dan Bank Riau Kepri 1,65 persen. Kedua, ROE menunjukkan tren menurun dari 11,3 persen pada 2023 menjadi 10,5 persen pada 2024, sementara pesaing justru meningkat. Ketiga, rasio NPL Bank Nagari sebesar 3,4 persen merupakan yang tertinggi dibandingkan rata-rata BPD nasional sebesar 2,7 persen dan menunjukkan tren peningkatan yang mengkhawatirkan. Keempat, rasio BOPO sebesar 83,2 persen mengindikasikan efisiensi operasional yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Kondisi tersebut menunjukkan Bank Nagari perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor internal yang memengaruhi kinerjanya.

Untuk memperdalam analisis di level unit cabang, Tabel 1.2 menyajikan data kinerja per kantor cabang Bank Nagari selama tiga tahun terakhir. Data ini menggambarkan variasi kinerja antar cabang yang berkontribusi pada kinerja konsolidasi bank. Data KPI per cabang yang disajikan pada Tabel 1.2 diperoleh peneliti melalui izin resmi dari pihak

manajemen PT Bank Nagari. Untuk meminimalkan potensi bias yang muncul dari penggunaan data internal, penelitian ini menerapkan tiga prosedur. Pertama, data kinerja keuangan agregat pada Tabel 1.1 berasal dari sumber publik OJK dan laporan tahunan masing-masing bank sebagai bentuk triangulasi data. Kedua, prosedur Harman Single Factor Test dan Full Collinearity Assessment akan digunakan untuk menguji common method bias pada tahap analisis SEM-PLS. Ketiga, identitas responden dijaga kerahasiaannya sehingga jawaban kuesioner tidak dipengaruhi oleh kekhawatiran konsekuensi organisasional.

Tabel 1.2 Perbandingan Nilai Kinerja Bank Nagari Per Kantor Cabang Tahun 2023-2025 berdasarkan KPI Bank Nagari

Tabel 1. 2 Perbandingan Nilai Kinerja Bank Nagari Setiap Cabang

No	Cabang	Grade	2023		2024		2025	
			Nilai	Yudisium	Nilai	Yudisium	Nilai	Yudisium
1	Utama Padang	A	686	Baik	697	Baik	694	Buruk
2	Pasar Raya	A	544	Buruk	758	Baik	679	Buruk
3	Bukittinggi	A	704	Baik	670	Baik	903	Buruk
4	Payakumbuh	A	693	Baik	809	Sangat Baik	960	Buruk
5	Solok	A	759	Baik	925	Sangat Baik	988	Buruk
6	Syariah Padang	A	830	Sangat Baik	807	Sangat Baik	1.156	Baik
7	Pekanbaru	A	645	Buruk	693	Baik	928	Buruk
8	Jakarta	A	742	Baik	671	Baik	801	Buruk
9	Syariah Payakumbuh	B	1.006	Unggul	971	Unggul	816	Buruk
10	Painan	B	716	Baik	955	Unggul	874	Buruk
11	Lubuk Gadang	B	736	Baik	946	Sangat Baik	986	Buruk
12	Batusangkar	B	726	Baik	891	Sangat Baik	691	Buruk
13	Mentawai	B	576	Buruk	879	Sangat Baik	926	Buruk
14	Simpang Empat	B	830	Sangat Baik	864	Sangat Baik	1.097	Baik
15	Pulau Punjung	B	724	Baik	836	Sangat Baik	1.193	Baik

No	Cabang	Grade	2023		2024		2025	
			Nilai	Yudisium	Nilai	Yudisium	Nilai	Yudisium
16	Sawahlunto	B	665	Baik	834	Sangat Baik	658	Buruk
17	Lubuk Sikaping	B	674	Baik	827	Sangat Baik	1.017	Buruk
18	Lubuk Basung	B	602	Buruk	827	Sangat Baik	1.176	Baik
19	Pariaman	B	734	Baik	812	Sangat Baik	974	Buruk
20	Padang Panjang	B	621	Buruk	762	Baik	982	Buruk
21	Sijunjung	B	735	Baik	706	Baik	993	Buruk
22	Siteba	B	603	Buruk	706	Baik	687	Buruk
23	Lubuk Alung	B	649	Buruk	670	Baik	724	Buruk
24	Bandung	B	594	Buruk	399	Buruk	850	Buruk
25	Tapan	C	888	Sangat Baik	1.068	Unggul	1.092	Baik
26	Alahan Panjang	C	755	Baik	1.050	Unggul	1.101	Baik
27	Koto Baru	C	667	Baik	873	Sangat Baik	1.019	Buruk
28	Tapus	C	841	Sangat Baik	856	Sangat Baik	1.010	Buruk
29	Ujung Gading	C	879	Sangat Baik	853	Sangat Baik	912	Buruk
30	Syariah Batusangkar	C	790	Baik	826	Sangat Baik	687	Buruk
31	Syariah Solok	C	755	Baik	770	Baik	841	Buruk
32	Lintau	C	650	Baik	801	Sangat Baik	781	Buruk
33	Muaro Labuh	C	726	Baik	717	Baik	823	Buruk
34	Syariah Bukittinggi	C	801	Sangat Baik	644	Buruk	584	Buruk
Rata Seluruh Cabang			722	Baik	805	Sangat Baik	900	Buruk

Catatan: Skala penilaian KPI Bank Nagari tahun 2025 mengalami penyesuaian rentang kategori yudisium dibandingkan tahun 2023 dan 2024. Pada tahun 2023 > 1.000 Excellent, 800 – 1.000 Very Good, 650 – 800 Good, dan < 650 Poor. Namun pada tahun 2024 terdapat sedikit penyesuaian dimana > 950 Excellent, 801 – 950 Very Good, 650 – 800 Good, dan < 650 Poor. Serta pada tahun 2025 kembali dilakukan penyesuaian dimana > 1.200 Excellent, 1.101 – 1.200 Very Good, 1.051 – 1.100 Good, dan < 1.050 Poor.

Tabel 1.2 menunjukkan variasi kinerja yang signifikan antar cabang dengan grade yang sama. Sebagai contoh, pada tahun 2024 di kelompok grade B, Cabang Mentawai mencapai nilai 879 dengan yudisium Very Good, sementara Cabang Bandung hanya memperoleh nilai 399 dengan yudisium Poor. Pada kelompok grade A, Cabang Solok mencapai 925 dengan yudisium Very Good, sementara Cabang Pasar Raya hanya 758 dengan yudisium Good. Variasi ini mengindikasikan bahwa di samping faktor eksternal seperti karakteristik wilayah operasional dan kondisi ekonomi setempat, terdapat faktor internal di level cabang yang menentukan kinerja. Faktor internal tersebut berada dalam kendali manajemen cabang sehingga dapat diintervensi untuk meningkatkan kinerja secara konsolidasi.

Dalam perspektif manajemen strategis, Resource-Based View menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney, 1991). Penelitian ini berfokus pada faktor internal karena faktor tersebut berada dalam kendali manajemen dan dapat diintervensi secara langsung untuk meningkatkan kinerja. Dua faktor internal yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini adalah kepemimpinan strategis dan budaya organisasi.

Strategic Leadership berperan penting dalam mengarahkan organisasi menghadapi dinamika perubahan. Ireland & Hitt (2005) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai kemampuan untuk mengantisipasi, memengaruhi, dan mengarahkan organisasi menuju keunggulan kompetitif berkelanjutan. Mereka mengidentifikasi enam komponen utama yaitu menentukan arah strategis, mengeksploitasi dan memelihara kompetensi inti, mengembangkan modal manusia, mempertahankan budaya organisasi yang efektif, menekankan praktik etis, serta membangun kontrol strategis yang seimbang. Quansah, Moghaddam, & Solansky (2022) menegaskan bahwa *Strategic Leadership* di level unit kerja memiliki peran signifikan terhadap pembentukan kapabilitas dinamis melalui

mekanisme diskresi manajerial pimpinan unit. Dalam konteks Bank Nagari, kepemimpinan strategis pimpinan cabang dibutuhkan untuk mengelola transformasi digital, meningkatkan efisiensi operasional, dan menumbuhkan budaya inovasi yang berorientasi kinerja.

Faktor internal lain yang memengaruhi kinerja organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk perilaku individu dan memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok saat menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal. Cameron & Quinn (2011) melalui Competing Values Framework membagi budaya organisasi menjadi empat tipe yaitu clan, adhocracy, market, dan hierarchy. Budaya yang kuat menciptakan keselarasan nilai dan perilaku anggota organisasi sehingga meningkatkan koordinasi dan efisiensi kerja. Budaya yang adaptif mendorong karyawan untuk berinovasi dan merespons perubahan pasar dengan cepat. Budaya yang berorientasi hasil memperkuat fokus pada pencapaian target dan produktivitas. Dalam konteks Bank Nagari, nilai budaya Minangkabau yang berlandaskan filosofi Adat Basandi Syarak Syarak Basandi Kitabullah memperkuat dimensi clan culture yang menekankan kebersamaan dan gotong royong (Naim & Hasibuan, 2021). Budaya tersebut perlu diimbangi dengan orientasi inovatif dan adaptif agar sejalan dengan tuntutan transformasi perbankan modern.

Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana kepemimpinan strategis dan budaya organisasi dapat ditransformasikan menjadi peningkatan kinerja. *Dynamic Capabilities* berperan sebagai mekanisme penghubung. Teece (2007) mendefinisikan *Dynamic Capabilities* sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal serta eksternal untuk merespons perubahan lingkungan. Tiga dimensi utama *Dynamic Capabilities* meliputi sensing yaitu mendeteksi peluang dan ancaman, seizing yaitu memanfaatkan peluang melalui inovasi, dan transforming yaitu mengubah struktur dan proses organisasi. Kepemimpinan strategis

mendorong terbentuknya *Dynamic Capabilities* melalui penetapan visi, pengembangan sumber daya manusia, dan pembangunan sistem pengendalian strategis. Budaya organisasi yang adaptif memperkuat *Dynamic Capabilities* melalui penciptaan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan inovasi. *Dynamic Capabilities* memungkinkan organisasi memanfaatkan peluang pasar dan mengonfigurasi ulang sumber daya sehingga meningkatkan kinerja. *Dynamic Capabilities* berperan sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan strategis dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan strategis, budaya organisasi, *Dynamic Capabilities*, dan kinerja organisasi telah banyak diteliti, namun masih terdapat kesenjangan yang perlu diisi. Penelitian tentang *Strategic Leadership* dan kinerja organisasi menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa studi menemukan hubungan positif langsung antara kepemimpinan strategis dan kinerja (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009), sementara studi lain menunjukkan hubungan tidak langsung melalui faktor internal organisasi (Ling et al., 2008). Meta-analisis terbaru oleh Alhidayatullah (2025) menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* sering berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan tidak langsung antara kepemimpinan strategis dan kinerja organisasi. Penelitian ini memfokuskan pada peran mediasi *Dynamic Capabilities* karena bertujuan menjelaskan bagaimana kepemimpinan strategis dan budaya organisasi ditransformasikan menjadi kinerja melalui kemampuan adaptif organisasi. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada konteks manufaktur atau perusahaan multinasional, bukan pada sektor jasa keuangan. Penelitian di Indonesia dan Asia Tenggara masih terbatas, khususnya pada Bank Pembangunan Daerah yang menghadapi tantangan digitalisasi dan transformasi budaya lokal. Berdasarkan teori contextual embeddedness, perilaku organisasi dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya tempat organisasi beroperasi sehingga temuan dari bank nasional tidak dapat digeneralisasi langsung ke BPD (Johns, 2017).

Berdasarkan permasalahan kinerja Bank Nagari dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini menguji pengaruh *Strategic Leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja cabang melalui *Dynamic Capabilities* pada PT Bank Nagari Sumatera Barat. Secara akademis, penelitian ini menambah literatur manajemen strategis dengan menghadirkan bukti empiris dari konteks Bank Pembangunan Daerah di Indonesia yang masih jarang diteliti. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi bagi manajemen Bank Nagari dalam mengembangkan kepemimpinan strategis yang adaptif, memperkuat budaya organisasi yang inovatif, dan membangun *Dynamic Capabilities* untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, teridentifikasi bahwa kinerja cabang Bank Nagari menunjukkan fluktuasi dan secara agregat berada di bawah rata-rata BPD nasional serta pesaing utama di wilayah Sumatera. Kondisi ini diduga berkaitan dengan faktor internal organisasi, khususnya kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. *Dynamic Capabilities* diposisikan sebagai mekanisme yang menghubungkan kedua faktor tersebut dengan kinerja cabang. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan berikut.

1. Apakah *Strategic Leadership* berpengaruh terhadap *Dynamic Capabilities* pada cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Dynamic Capabilities* pada cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat?
3. Apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat?

4. Apakah *Strategic Leadership* berpengaruh terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat?
6. Apakah *Dynamic Capabilities* memediasi pengaruh *Strategic Leadership* terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat?
7. Apakah *Dynamic Capabilities* memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Dynamic Capabilities* pada cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Dynamic Capabilities* pada cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat.
3. Menganalisis pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat.
4. Menganalisis pengaruh *Strategic Leadership* terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat.
6. Menganalisis peran mediasi *Dynamic Capabilities* dalam pengaruh *Strategic Leadership* terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat.

7. Menganalisis peran mediasi *Dynamic Capabilities* dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini menambah literatur manajemen strategis mengenai hubungan *Strategic Leadership*, budaya organisasi, *Dynamic Capabilities*, dan kinerja organisasi dalam konteks Bank Pembangunan Daerah di Indonesia. Kedua, penelitian ini memperkaya bukti empiris mengenai peran *Dynamic Capabilities* sebagai mekanisme mediasi dalam meningkatkan kinerja organisasi perbankan. Ketiga, penelitian ini menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji topik serupa pada konteks organisasi jasa keuangan daerah.

2. Manfaat Praktis

Bagi Manajemen PT Bank Nagari:

Hasil penelitian memberikan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based recommendations*) bagi pengembangan kepemimpinan strategis yang adaptif dan visioner. Kedua, hasil penelitian menjadi panduan dalam transformasi budaya organisasi agar lebih inovatif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Ketiga, temuan penelitian membantu Bank Nagari merancang strategi penguatan *Dynamic Capabilities*, khususnya dalam dimensi *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Keempat, penelitian ini menghasilkan alat diagnostik untuk mengukur tingkat kematangan

kapabilitas dinamis organisasi sehingga Bank Nagari dapat mengidentifikasi area perbaikan dan menetapkan prioritas strategi yang lebih terukur.

Bagi Pemangku Kepentingan Lain:

Pertama, bagi Otoritas Jasa Keuangan dan Bank Indonesia, hasil penelitian dapat menjadi masukan dalam merumuskan kebijakan pengembangan BPD di Indonesia. Kedua, bagi Pemerintah Daerah Sumatera Barat sebagai pemegang saham mayoritas, hasil penelitian memberikan informasi mengenai faktor internal yang memengaruhi kinerja Bank Nagari. Ketiga, bagi BPD lain di Indonesia, hasil penelitian dapat menjadi *benchmarking* dalam mengembangkan kepemimpinan strategis dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja.

