

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian mengenai pengaruh *Strategic Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Cabang melalui *Dynamic Capability* pada PT. Bank Nagari, dengan menggunakan sampel sebanyak 34 cabang, dapat ditarik kesimpulan per variabel sebagai berikut.

5.1.1 Pengaruh *Strategic Leadership* Terhadap *Dynamic Capabilities*

Strategic Leadership terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *Dynamic Capability* pada cabang PT. Bank Nagari. H1 ditolak. Sifat kepemimpinan cabang yang rentan berubah melalui rotasi dan mutasi jabatan menyebabkan kepemimpinan belum terinternalisasi sebagai sumber daya yang rare dan inimitable sebagaimana disyaratkan RBV, sehingga belum mampu menjadi penggerak utama pembentukan kapabilitas adaptif organisasi.

5.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Dynamic Capabilities*

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap *Dynamic Capability*, bahkan menjadi koefisien jalur terbesar dalam model. H2 diterima. Budaya organisasi yang bersifat kolektif, path-dependent, dan tertanam dalam sejarah panjang institusi terbukti menjadi fondasi utama bagi proses sensing, seizing, dan transforming di tingkat cabang.

5.1.3 Pengaruh *Dynamics Capabilities* Terhadap Kinerja Cabang

Dynamic Capability terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja cabang. H3 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa kapabilitas dinamis berfungsi sebagai mekanisme inti yang mengonversi sumber daya strategis menjadi keunggulan bersaing dan kinerja nyata di tengah perubahan lingkungan bisnis perbankan.

5.1.4 Pengaruh *Strategic Leadership* Terhadap Kinerja Cabang

Strategic Leadership tidak terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja cabang. H4 ditolak. Kewenangan pengambilan keputusan strategis pada level cabang yang relatif terbatas karena arah strategis besar lebih banyak ditentukan oleh kebijakan korporat menyebabkan kualitas kepemimpinan cabang belum cukup termanifestasi dalam capaian kinerja.

5.1.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Cabang

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja cabang H5 diterima. Nilai-nilai partisipatif, keterbukaan, dan orientasi inovasi yang melekat dalam budaya kerja kolektif terbukti mampu diterjemahkan secara langsung menjadi peningkatan kinerja cabang.

5.1.6 Peran Mediasi *Dynamic Capabilities* Pada Pengaruh *Strategic Leadership* Terhadap Kinerja Cabang

Dynamic Capability tidak terbukti memediasi pengaruh *Strategic Leadership* terhadap kinerja cabang H6 ditolak. Hasil ini merupakan konsekuensi logis dari tidak signifikannya H1 dan H4 karena *Strategic Leadership* sejak awal tidak memiliki pengaruh yang cukup kuat baik terhadap *Dynamic Capability* maupun terhadap kinerja, maka jalur mediasi pun turut tidak signifikan.

5.1.7 Peran Mediasi *Dynamic Capabilities* Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Cabang

Dynamic Capability terbukti memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja cabang H7 diterima, dengan sifat partial mediation budaya organisasi tetap berpengaruh langsung terhadap kinerja (H5), sekaligus memperkuat pengaruhnya melalui penguatan *Dynamic Capability* (H2 dan H3).

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian ketujuh hipotesis pada penelitian ini, dapat dirumuskan implikasi penelitian, baik implikasi teoretis maupun implikasi manajerial, untuk masing-masing hipotesis sebagai berikut.

5.2.1 *Strategic Leadership* terhadap *Dynamic Capabilities*

Secara teoretis, ditolaknya H1 memberikan implikasi bahwa proposisi umum dalam literatur *Strategic Leadership* yang menyatakan kepemimpinan strategis sebagai antededen langsung *Dynamic Capability* (Helfat & Martin, 2015) tidak sepenuhnya berlaku secara universal, khususnya dalam konteks organisasi perbankan daerah dengan sistem yang telah terinstitusionalisasi kuat seperti PT. Bank Nagari. Temuan ini membuka ruang bagi pengembangan model alternatif yang

menempatkan *Strategic Leadership* sebagai anteseden tidak langsung (melalui budaya organisasi) daripada sebagai prediktor langsung *Dynamic Capability*. Secara manajerial, implikasinya adalah bahwa manajemen PT. Bank Nagari tidak perlu mengandalkan program pengembangan kepemimpinan strategis semata sebagai jalur utama peningkatan kapabilitas dinamis cabang, melainkan perlu mengarahkan peran pemimpin cabang untuk lebih berfokus pada penguatan budaya kerja sebagai perantara menuju peningkatan kapabilitas tersebut.

5.2.2 Budaya Organisasi terhadap *Dynamic Capabilities*

Secara teoretis, diterimanya H2 memperkuat kerangka *Dynamic Capability* theory (Teece, 2007) yang menegaskan bahwa faktor internal organisasi, khususnya budaya, merupakan fondasi penting bagi terbentuknya kapabilitas dinamis. Temuan ini memberikan kontribusi empiris pada literatur dengan menunjukkan besarnya peran budaya organisasi (koefisien 0,843) dalam konteks industri perbankan daerah. Secara manajerial, implikasinya adalah PT. Bank Nagari perlu menjadikan pembangunan dan penguatan budaya organisasi sebagai agenda prioritas, misalnya melalui program internalisasi nilai-nilai perusahaan secara berkelanjutan, penguatan komunikasi lintas jenjang jabatan, dan pembentukan iklim kerja yang mendukung pembelajaran, adaptasi, serta inovasi di seluruh cabang.

5.2.3 *Dynamic Capabilities* terhadap Kinerja Organisasi

Secara teoretis, diterimanya H3 mengonfirmasi validitas proposisi utama *Dynamic Capability* theory (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) bahwa kapabilitas dinamis merupakan sumber keunggulan kompetitif yang bermuara pada peningkatan kinerja organisasi, sekaligus memperkaya bukti empiris teori tersebut pada konteks perbankan daerah di Indonesia. Secara manajerial, implikasinya adalah manajemen

PT. Bank Nagari perlu terus mengembangkan kapabilitas sensing, seizing, dan reconfiguring pada level cabang, misalnya melalui penguatan sistem informasi pasar, pelatihan manajerial berorientasi adaptabilitas, serta pemberian keleluasaan pengambilan keputusan strategis bagi pemimpin cabang, mengingat kapabilitas ini terbukti signifikan mendorong kinerja cabang.

5.2.4 *Strategic Leadership* terhadap Kinerja Organisasi

Secara teoretis, ditolaknya H4 menunjukkan bahwa hubungan langsung antara *Strategic Leadership* dan kinerja organisasi, sebagaimana banyak ditemukan dalam literatur manajemen strategis (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020), tidak selalu terkonfirmasi pada seluruh konteks organisasi, dan menegaskan pentingnya mempertimbangkan variabel perantara (seperti budaya organisasi) dalam memodelkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Secara manajerial, implikasinya adalah evaluasi kinerja pemimpin cabang di PT. Bank Nagari sebaiknya tidak semata-mata diukur dari dampak langsungnya terhadap capaian kinerja, melainkan turut mempertimbangkan kontribusi pemimpin dalam membangun dan memelihara budaya kerja yang kuat di cabangnya masing-masing.

5.2.5 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Secara teoretis, diterimanya H5 memperkuat perspektif resource-based view (Barney, 1991) yang menempatkan budaya organisasi sebagai sumber daya internal bernilai (valuable), langka (rare), dan sulit ditiru (inimitable), sehingga mampu menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkontribusi langsung terhadap kinerja. Secara manajerial, implikasinya adalah investasi PT. Bank Nagari pada pengembangan budaya organisasi, baik melalui program internalisasi nilai perusahaan, penguatan kepemimpinan berbasis budaya, maupun sistem reward

yang selaras dengan nilai organisasi, akan memberikan dampak langsung yang nyata terhadap peningkatan kinerja cabang, sehingga layak dijadikan prioritas utama dalam agenda pengembangan organisasi.

5.2.6 *Strategic Leadership* dimediasi *Dynamic Capabilities* terhadap kinerja organisasi

Secara teoretis, ditolaknya H6 menegaskan bahwa mediasi hanya dapat terjadi apabila jalur-jalur penyusunnya signifikan, dan memberikan kontribusi metodologis dalam mengonfirmasi bahwa *Dynamic Capability* tidak dapat berfungsi sebagai mediator bagi variabel yang pengaruhnya terhadap mediator itu sendiri tidak signifikan. Secara manajerial, implikasinya adalah PT. Bank Nagari perlu menyadari bahwa strategi peningkatan kinerja melalui jalur kepemimpinan strategis semata, tanpa disertai penguatan budaya organisasi yang selaras, kemungkinan besar tidak akan memberikan dampak signifikan terhadap kapabilitas dinamis maupun kinerja cabang, sehingga program pengembangan kepemimpinan perlu diintegrasikan dengan program penguatan budaya organisasi secara bersamaan.

5.2.7 Budaya Organisasi dimediasi *Dynamic Capabilities* terhadap Kinerja Organisasi

Secara teoretis, diterimanya H7 memberikan kontribusi penting dalam memperkaya *Dynamic Capability* theory dengan mengonfirmasi peran budaya organisasi sebagai anteseden kapabilitas dinamis sekaligus prediktor langsung kinerja, sehingga membentuk pola mediasi parsial yang jarang diuji secara simultan dalam konteks perbankan daerah di Indonesia. Secara manajerial, implikasinya adalah PT. Bank Nagari perlu memandang penguatan budaya organisasi sebagai strategi berdampak

ganda (*dual-impact strategy*), karena setiap investasi pada pembangunan budaya organisasi akan memberikan manfaat berlapis, yaitu peningkatan kinerja cabang secara langsung sekaligus penguatan kapabilitas dinamis yang pada gilirannya turut mendongkrak kinerja secara lebih optimal dalam jangka panjang.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dilaksanakan dengan mengikuti kaidah metodologis yang tepat, peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan yang perlu diungkapkan secara jujur, baik untuk kepentingan interpretasi hasil penelitian secara proporsional maupun sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya menggunakan 34 cabang sebagai unit analisis, dengan 136 responden yang mewakili empat jabatan struktural pada masing-masing cabang. Ukuran sampel yang relatif kecil ini berpotensi menyebabkan rendahnya power statistik dalam mendeteksi pengaruh yang sesungguhnya ada di populasi namun berukuran kecil (*small effect size*), sehingga membuka kemungkinan terjadinya kesalahan tipe II (*Type II error*), khususnya pada hasil pengujian yang melibatkan variabel *Strategic Leadership* yang secara konsisten tidak signifikan pada seluruh jalur yang diuji (H1, H4, dan H6).
2. Penelitian ini dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu (*cross-sectional*), sehingga tidak dapat menangkap dinamika perubahan *Strategic Leadership*, Budaya Organisasi, *Dynamic Capability*, maupun Kinerja Cabang dari waktu ke waktu. Desain ini juga membatasi kemampuan penelitian dalam

menyimpulkan hubungan kausalitas secara tegas antar-variabel, karena hubungan sebab-akibat yang diklaim hanya didasarkan pada kerangka teoretis, bukan pada pengamatan longitudinal terhadap perubahan aktual di lapangan.

3. Data penelitian ini sepenuhnya bersumber dari persepsi responden melalui instrumen kuesioner (*self-report*), tanpa dilengkapi dengan data kinerja objektif dari laporan keuangan cabang, seperti data pertumbuhan dana pihak ketiga, penyaluran kredit, atau profitabilitas aktual. Ketergantungan pada data persepsional ini berpotensi menimbulkan bias metode umum (*common method bias*), di mana hubungan antar-variabel yang ditemukan sebagian dapat dipengaruhi oleh kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner secara konsisten, bukan semata-mata mencerminkan kondisi riil di lapangan.
4. Penelitian ini hanya dilakukan pada cabang-cabang PT. Bank Nagari, yang notabene merupakan Bank Pembangunan Daerah (BPD) dengan karakteristik budaya organisasi, struktur, dan sistem tata kelola yang khas. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi (*generalizability*), sehingga belum tentu dapat diterapkan secara langsung pada konteks bank umum nasional, bank swasta, maupun institusi keuangan lain yang memiliki karakteristik budaya organisasi dan sistem kepemimpinan yang berbeda.

5.4 Saran

1. Pertama, terkait keterbatasan ukuran sampel penelitian. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ukuran sampel, baik dengan menambah jumlah cabang yang diteliti maupun menambah jumlah responden per cabang, misalnya dengan melibatkan seluruh jajaran pegawai fungsional di samping pejabat struktural, guna meningkatkan power statistik dalam mendeteksi pengaruh yang secara konseptual mungkin sesungguhnya ada di populasi, khususnya pada pengujian pengaruh *Strategic Leadership* yang dalam penelitian ini secara konsisten tidak signifikan.
2. Kedua, terkait keterbatasan desain penelitian yang bersifat cross-sectional. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain penelitian longitudinal, misalnya dengan mengumpulkan data pada beberapa titik waktu yang berbeda, guna menangkap dinamika perubahan *Strategic Leadership*, Budaya Organisasi, *Dynamic Capability*, dan Kinerja Cabang dari waktu ke waktu, sekaligus memperkuat justifikasi hubungan kausalitas antar-variabel yang lebih meyakinkan dibandingkan desain cross-sectional.
3. Ketiga, terkait keterbatasan sumber data yang bersifat persepsional. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melengkapi data persepsional dari kuesioner dengan data kinerja objektif dari laporan keuangan cabang, seperti data pertumbuhan dana pihak ketiga, penyaluran kredit, rasio profitabilitas, maupun rasio *non-performing loan* (NPL), sehingga konstruk Kinerja Cabang dapat diukur secara lebih komprehensif dan terhindar dari potensi bias metode umum (common method bias).

4. Keempat, terkait keterbatasan cakupan wilayah dan konteks organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks penelitian pada bank pembangunan daerah (BPD) lain, bank umum nasional, maupun institusi keuangan non-bank, guna menguji konsistensi temuan penelitian ini serta meningkatkan generalisasi hasil penelitian pada konteks organisasi perbankan yang lebih luas dan beragam.

