

**PENGARUH *STRATEGIC LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA CABANG MELALUI *DYNAMIC CAPABILITIES*
PADA PT. BANK NAGARI**

TESIS

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister
Manajemen
Pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Andalas*



Diajukan Oleh

Frans Dika Permana (2420522004)

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ANDALAS**

2026

**TERHADAP KINERJA CABANG MELALUI *DYNAMIC CAPABILITIES*
PADA PT. BANK NAGARI**

TESIS

***Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister
Manajemen
Pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Andalas***



Diajukan Oleh

Frans Dika Permana (2420522004)

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ANDALAS**

2026



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS

Berita Acara Ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Andalas telah menyelenggarakan Ujian Tesis untuk mendapatkan derajat kesarjanaan Strata-2 Program Studi Magister Manajemen atas nama:

Nama : Frans Dika Permana
Nomor BP : 24 20522 004
Konsentrasi : Manajemen Strategik
Judul Tesis : Pengaruh *Strategic Leadership* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Cabang Melalui *Dynamic Capabilities* Pada PT. Bank Nagari

Telah diuji pada
Hari Jumat, 17 Juli 2026
Di Kampus Universitas Andalas

Panitia Ujian

Prof. Dr. Herri, SE, MBA
Pembimbing I/Penguji

Dr. Fajri Ariyanto, SE, M Bus
Pembimbing II/Penguji

Prof. Dr. Harif Amali Rivai, SE, MSi
Ketua Penguji

Dr. Yulihasti, SE, MBA
Anggota Penguji



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS

Pengesahan Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Andalas
mengesahkan tesis mahasiswa dengan judul :

**PENGARUH *STRATEGIC LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA CABANG MELALUI *DYNAMIC CAPABILITIES*
PADA PT. BANK NAGARI**

Oleh :
FRANS DIKA PERMANA
2420522004

telah memenuhi ketentuan penulisan tesis yang ditetapkan oleh Program Studi Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Andalas pada :

Hari Jumat, Tanggal 17 Juli 2026
Di Kampus Universitas Andalas

Prof. Dr. Herri, SE, MBA
Pembimbing I/Penguji

Dr. Fajri Adianto, SE, M Bus
Pembimbing II/Penguji

Prof. Dr. Harif Amal Rivai, SE, MSi
Ketua Penguji

Dr. Yuliharsi, SE, MBA
Anggota Penguji

Padang, 17 Juli 2026
Ketua Program

Dr. Fajri Adianto, SE, M Bus

SURAT PERNYATAAN

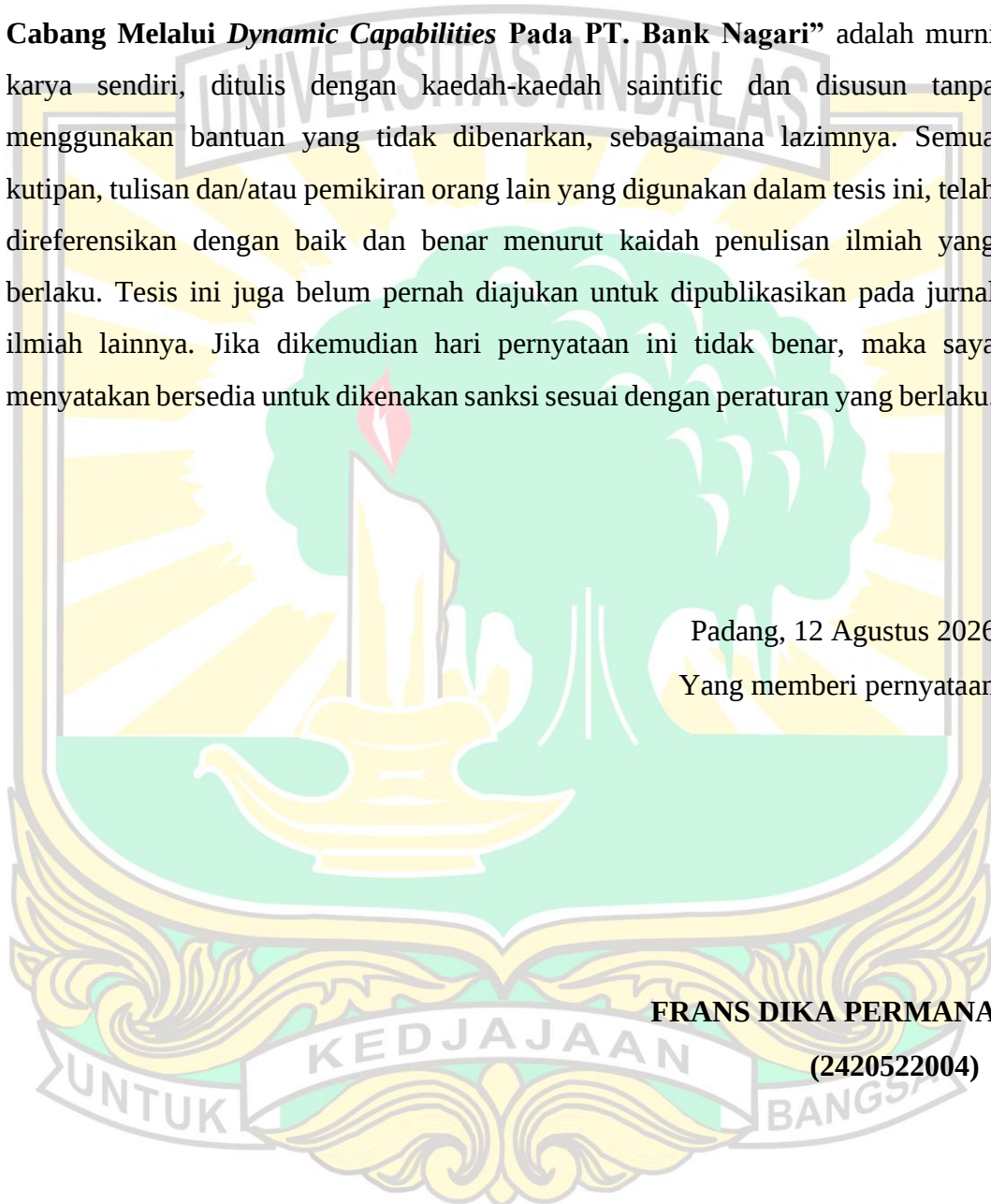
Dengan ini saya menyatakan (dan menjamin) bahwa tesis berjudul **“Pengaruh *Strategic Leadership* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Cabang Melalui *Dynamic Capabilities* Pada PT. Bank Nagari”** adalah murni karya sendiri, ditulis dengan kaedah-kaedah saintific dan disusun tanpa menggunakan bantuan yang tidak dibenarkan, sebagaimana lazimnya. Semua kutipan, tulisan dan/atau pemikiran orang lain yang digunakan dalam tesis ini, telah direferensikan dengan baik dan benar menurut kaidah penulisan ilmiah yang berlaku. Tesis ini juga belum pernah diajukan untuk dipublikasikan pada jurnal ilmiah lainnya. Jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya menyatakan bersedia untuk dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Padang, 12 Agustus 2026

Yang memberi pernyataan

FRANS DIKA PERMANA

(2420522004)



**PENGARUH *STRATEGIC LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA CABANG MELALUI *DYNAMIC CAPABILITIES*
PADA PT. BANK NAGARI**

Tesis Oleh: Frans Dika Permana

Pembimbing:

Prof. Dr. Herri, SE, M.B.A

Dr. Fajri Adrianto, SE, M. Bus (Adv)

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh Strategic Leadership dan budaya organisasi terhadap kinerja cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi Dynamic Capabilities, dilatarbelakangi oleh kinerja cabang yang berfluktuasi dan berada di bawah rata-rata Bank Pembangunan Daerah (BPD) nasional. Desain/metodologi/pendekatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, eksplanatori, dengan desain cross-sectional. Populasi adalah seluruh 34 kantor cabang PT Bank Nagari yang diambil secara sensus (total sampling). Data dikumpulkan dari empat pejabat struktural per cabang (136 responden), diagregasi menjadi 34 unit observasi tingkat cabang, dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Temuan – Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Dynamic Capabilities maupun kinerja cabang, dan Dynamic Capabilities terbukti memediasi secara parsial hubungan budaya organisasi dengan kinerja cabang sekaligus berpengaruh langsung terhadap kinerja. Strategic Leadership tidak menunjukkan pengaruh signifikan, baik langsung maupun termediasi, terhadap Dynamic Capabilities maupun kinerja cabang. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi, bukan gaya kepemimpinan individual, merupakan penggerak internal utama pembentukan kapabilitas dinamis dan kinerja pada konteks perbankan daerah yang telah terinstitusionalisasi kuat.

Kata Kunci: Strategic Leadership, Budaya Organisasi, Dynamic Capabilities, Kinerja Cabang, SEM-PLS, Bank Pembangunan Daerah

**PENGARUH *STRATEGIC LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA CABANG MELALUI *DYNAMIC CAPABILITIES*
PADA PT. BANK NAGARI**

Thesis By: Frans Dika Permana

Advisor:

**Prof. Dr. Herri, SE, M.B.A
Dr. Fajri Adrianto, SE, M. Bus (Adv)**

ABSTRACT

This study examines the effect of Strategic Leadership and organizational culture on branch performance at PT Bank Nagari Sumatera Barat, both directly and through the mediating role of Dynamic Capabilities, motivated by branch performance that fluctuates and remains below the national average of Regional Development Banks (BPD). Design/methodology/approach. A quantitative, explanatory, cross-sectional design was used. The population comprised all 34 branches of PT Bank Nagari, selected through census (total sampling). Data were collected from four structural officers per branch (136 respondents), aggregated into 34 branch-level observations, and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Findings Organizational culture has a positive and significant effect on Dynamic Capabilities and on branch performance, and Dynamic Capabilities partially mediates the culture-performance relationship while also directly improving performance. Strategic Leadership shows no significant direct or mediated effect on either Dynamic Capabilities or branch performance. The findings underscore organizational culture, rather than individual leadership style, as the primary internal driver of dynamic capability formation and performance in a strongly institutionalized regional banking context.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Culture, Dynamic Capabilities, Branch Performance, SEM-PLS, Regional Development Bank

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh *Strategic Leadership* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Cabang Melalui *Dynamic Capabilities* Pada PT. Bank Nagari”**. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari tahap awal sampai pada tahap akhir penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian tesis:

1. Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya, yang telah mengabulkan semua doa-doa penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.
2. Bapak Dr. Fery Adrianus, SE, M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas.
3. Bapak Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus (Adv),. Selaku ketua Progam Studi Magister Manajemen dan Bapak Dr. M. Fany Alfarisi, SE, MS Fin, selaku Sekretariat Progam Studi Magister Manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. Herri, SE, MBA, Selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus (Adv), selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
5. Prof. Dr. Harif Amali Rivai, SE, M.Si, Selaku penguji I dan Bapak Dr. Yuliharsi, SE, MBA. Selaku penguji II, yang telah berkenan sebagai tim penguji pada seminar proposal dan seminar hasil.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan ilmu, bimbingan, serta arahan yang berharga selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.

7. Teristimewa penulis persembahkan ucapan terima kasih kepada keluarga tercinta yaitu khususnya Ibu penulis yang telah memberikan kasih sayang tulus, nasehat, dukungan moril serta doa yang selalu beliau lantunkan untuk kesuksesan dan keberhasilan penulis, serta kakak saya yang telah mendukung dan mengapresiasi sehingga dapat menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.
 8. Untuk rekan – rekan dikelas Profesional angkatan 46 Program Studi Magister Manajemen Universitas Andalas, terima kasih atas kebersamaan, diskusi penuh makna serta semangat senantiasa mengiringi sejak awal perkuliahan hingga terselesaikannya tesis ini.
 9. Terimakasih juga untuk rekan – rekan sesama Program Studi Magister Manajemen Universitas Andalas yang telah saya kenal baik dan tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaan dan setiap momen yang akan menjadi selalu menjadi kenangan serta diskusi penuh makna dan semangat senantiasa mengiringi penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
- Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan penelitian yang lain di masa akan datang. Semoga tesis ini memberi manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Padang, 12 Agustus 2026

Penulis

Frans Dika Permana
2420522004

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II.....	14
TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 Resource-Based View (RBV)	14
2.1.2 <i>Dynamic Capabilities</i> View (DCV)	16
2.1.3 Social Exchange Theory (SET).....	17
2.1.4 Integrasi Teori.....	18
2.2 Kajian Teoretis Variabel Penelitian.....	18
2.2.1 Kinerja Cabang.....	19
2.2.2 <i>Dynamic Capabilities</i>	22
2.2.3 <i>Strategic Leadership</i>	31
2.2.4 Budaya Organisasi.....	42
2.3 Penelitian Terdahulu	46
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	49
2.5 Kerangka Konseptual Penelitian.....	55
2.5.3 Model Konseptual Penelitian.....	56
BAB III.....	57
METODE PENELITIAN.....	57
3.1 Jenis Penelitian.....	57
3.2 Populasi dan Sampel.....	58
3.2.1 Populasi Penelitian.....	58
3.2.2 Teknik Pengambilan Sampel	59
3.2.3 Ukuran Sampel	59
3.2.4 Kriteria Responden	60

3.3 Unit Analisis	61
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	63
3.4.1 Kinerja Cabang (Y)	63
3.4.2 <i>Dynamic Capabilities</i> (M).....	64
3.4.3 <i>Strategic Leadership</i> (X1).....	66
3.4.4 Budaya Organisasi (X2)	68
3.4.5 Ringkasan Variabel Penelitian	70
3.5 Instrumen Penelitian	70
3.5.1 Jenis Instrumen.....	70
3.5.2 Skala Pengukuran.....	70
3.5.3 Sumber Instrumen.....	71
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	72
3.5.1 Uji Validitas Konstruk	72
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	73
3.6 Teknik Pengumpulan Data	73
3.6.1 Sumber Data.....	73
3.6.2 Prosedur Pengumpulan Data.....	74
3.6.3 <i>Target Response Rate</i>	75
3.7 Teknik Analisis Data.....	75
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	75
3.7.2 Analisis SEM-PLS.....	76
3.7.3 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	77
3.7.4 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	77
3.8.5 Uji Hipotesis	78
3.8.6 Uji Mediasi.....	78
3.8.7 Uji Kelayakan Model.....	79
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	81
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	81
4.1.1 Karakteristik Demografi Responden.....	82
4.2 Analisis Deskriptif.....	86
4.2.1 Deskriptif Variabel <i>Strategic Leadership</i>	86
4.2.3 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	89
4.2.4 Deskriptif Variabel <i>Dynamic Capabilities</i>	92
4.2.5 Deskriptif Variabel Kinerja Cabang.....	94

4.3 Pengujian Instrumen Penelitian	97
4.3.3 Hasil Analisis Outer Model/ Measurement Model Assesment.....	97
4.3.3.1 Convergent Validity.....	98
4.3.3.2 Descriminant Validity.....	107
4.3.3.3 Uji Reabilitas	115
4.3.4 Hasil Analisis Structural Model Assesment / Inner Model.....	116
4.3.5 Pengujian Hipotesis	117
4.4 Pembahasan.....	125
4.4.1 Pengaruh <i>Strategic Leadership</i> terhadap <i>Dynamic Capabilities</i>	125
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Dynamic Capabilities</i>	128
4.4.3 Pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap Kinerja Organisasi	131
4.4.4 Pengaruh <i>Strategic Leadership</i> terhadap Kinerja Organisasi.....	134
4.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	136
4.4.6 Pengaruh <i>Strategic Leadership</i> dimediasi <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap kinerja organisasi.....	139
4.4.7 Pengaruh Budaya Organisasi dimediasi <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap Kinerja Organisasi.....	142
BAB V	146
PENUTUP.....	146
5.1 Kesimpulan.....	146
5.2.1 <i>Strategic Leadership</i> terhadap <i>Dynamic Capabilities</i>	148
5.2.2 Budaya Organisasi terhadap <i>Dynamic Capabilities</i>	149
5.2.3 <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap Kinerja Organisasi.....	149
5.2.4 <i>Strategic Leadership</i> terhadap Kinerja Organisasi	150
5.2.5 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.....	150
5.2.6 <i>Strategic Leadership</i> dimediasi <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap kinerja organisasi.....	151
5.2.7 Budaya Organisasi dimediasi <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap Kinerja Organisasi.....	151
5.3 Keterbatasan Penelitian	152
5.4 Saran	154
LAMPIRAN 1.....	164
LAMPIRAN 2.....	173

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbandingan Kinerja Bank Nagari (2022-2024).....	3
Tabel 2. 2 Perbandingan <i>Strategic Leadership</i> dengan gaya Kepemimpinan Lain ...	35
Tabel 2. 3 Ringkasan Penelitian Terdahulu	46
Tabel. 3. 1 Komposisi responden Per Cabang	60
Tabel. 3. 2 Ringkasan Desain Sampel	62
Tabel. 3. 3 Operasionalisasi Variabel Kinerja Cabang	63
Tabel. 3. 4 Operasionalisasi Variabel <i>dynamics Capabilities</i>	65
Tabel. 3. 5 Operasional Variabel <i>Strategic Leadership</i>	66
Tabel. 3. 6 Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi	69
Tabel. 3. 7 Ringkasan Variabel Penelitian	70
Tabel. 3. 8 Sumber Instrumen Penelitian	71
Tabel. 3. 9 Kriteria Validitas dan Reliabilitas	73
Tabel. 3. 10 Kriteria Evaluasi Outer Model	77
Tabel. 3. 11 Kriteria Evaluasi Inner Model	77
Tabel. 3. 12 Ringkasan Pengajian Hipotesis	78
Tabel 4. 1 Karakteristik Demografi Responden.....	83
Tabel 4. 2 Deskriptif Variabel <i>Strategic Leadership</i>	86
Tabel 4. 3 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	89
Tabel 4. 4 Deskriptif Variabel <i>Dynamics Capabilities</i>	92
Tabel 4. 5 Deskriptif Variabel Kinerja Cabang	94
Tabel 4. 6 Hasil Outer Model 1.....	99
Tabel 4. 7 Hasil Outer Model 2	103
Tabel 4. 8. Hasil AVE	106
Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Cross Loading	109
Tabel 4. 10 Fornell-Lacker Criterion.....	114
Tabel 4. 11 Composite Reliability dan Cronbach Alpha	115
Tabel 4. 12 Hasil R square	116
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian (path coefficient dan specific indirect effect)	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Hasil Outer Model 1	102
Gambar 4. 2 Hasil Outer Loading 2	105
Gambar 4. 3 Struktur Model Assessment (Inner Model).....	118



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

No	Cabang	Grade	2023		2024		2025	
			Nilai	Yudisium	Nilai	Yudisium	Nilai	Yudisium
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
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, mengeksplorasi 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.

1.2 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.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori berfungsi sebagai dasar konseptual yang menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini. Sesuai dengan pendekatan deduktif, pembahasan landasan teori dimulai dari teori yang menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja cabang, kemudian dilanjutkan dengan teori yang menjelaskan mekanisme pencapaian kinerja melalui sumber daya internal dan kapabilitas dinamis. Penelitian ini menggunakan *Resource Based View* (RBV) sebagai grand theory yang menjelaskan bagaimana sumber daya internal organisasi menjadi sumber keunggulan bersaing dan kinerja unggul. RBV kemudian dikembangkan menjadi *Dynamic Capabilities View* (DCV) yang menjelaskan bagaimana organisasi mengelola sumber daya secara dinamis dalam lingkungan yang berubah untuk mempertahankan kinerja. Selain itu, *Social Exchange Theory* (SET) digunakan untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara kepemimpinan dan perilaku organisasi. Integrasi ketiga teori ini memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami hubungan antara *Strategic Leadership*, budaya organisasi, *Dynamic Capabilities*, dan kinerja cabang.

2.1.1 Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) merupakan perspektif teoretis dalam manajemen strategis yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumber daya internal organisasi. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Wernerfelt (1984) dan kemudian

dikembangkan secara komprehensif oleh Barney (1991), organisasi dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila memiliki sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN: *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *non-substitutable* (tidak mudah digantikan) menurut (Suandi et al., 2023).

Dalam konteks perbankan, sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN meliputi reputasi institusi, kompetensi manajerial, sistem informasi, jaringan hubungan dengan nasabah, serta budaya organisasi yang kuat. Sumber daya ini menjadi fondasi bagi bank untuk menciptakan nilai dan mempertahankan posisi kompetitif di pasar. Namun, RBV memiliki keterbatasan karena bersifat statis dan belum menjelaskan bagaimana organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis (Teece *et al.*, 1997). Keterbatasan ini mendorong pengembangan perspektif baru yang dikenal sebagai *Dynamic Capabilities View*.

Relevansi RBV dalam penelitian ini terletak pada penjelasan bahwa *Strategic Leadership* dan budaya organisasi merupakan sumber daya internal yang bernilai bagi Bank Nagari. Kepemimpinan strategis yang efektif dan budaya organisasi yang kuat merupakan aset yang sulit ditiru oleh pesaing karena bersifat *path-dependent* dan tertanam dalam sejarah serta konteks sosial organisasi. Dengan demikian, RBV menjadi dasar untuk memahami mengapa kedua faktor ini penting bagi pencapaian kinerja cabang.

2.1.2 *Dynamic Capabilities View (DCV)*

Dynamic Capabilities View (DCV) merupakan pengembangan dari RBV yang dikemukakan oleh Teece, Pisano, & Shuen (1997). DCV mengatasi keterbatasan RBV dengan menjelaskan bagaimana organisasi dapat mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan yang berubah cepat. Teece *et al.* (1997) mendefinisikan *Dynamic Capabilities* sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk merespons perubahan lingkungan.

Teece (2007) mengembangkan kerangka *microfoundations* yang menjelaskan tiga dimensi utama *Dynamic Capabilities*. Pertama, *sensing* yaitu kemampuan untuk mendeteksi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal melalui aktivitas pemindaian, eksplorasi, dan pembelajaran pasar. Kedua, *seizing* yaitu kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang teridentifikasi melalui keputusan strategis, mobilisasi sumber daya, dan desain model bisnis. Ketiga, *transforming* yaitu kemampuan untuk mengonfigurasi ulang aset, struktur, dan proses organisasi agar tetap relevan terhadap perubahan lingkungan.

Dalam konteks perbankan, DCV menjelaskan bagaimana bank dapat beradaptasi terhadap transformasi digital, perubahan regulasi, dan evolusi preferensi nasabah. *Dynamic Capabilities* memungkinkan bank untuk tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga secara proaktif menciptakan peluang baru. Dalam penelitian ini, DCV menjadi landasan untuk memahami peran *Dynamic Capabilities* sebagai mekanisme mediasi yang

menghubungkan *Strategic Leadership* dan budaya organisasi dengan kinerja cabang.

2.1.3 Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) dikemukakan oleh Blau (1964) untuk menjelaskan bahwa hubungan sosial dalam organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran yang saling menguntungkan. Menurut SET, individu terlibat dalam hubungan sosial dengan harapan memperoleh manfaat tertentu, dan hubungan tersebut akan berlanjut selama kedua pihak merasa diuntungkan.

Dalam konteks kepemimpinan, SET menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada pertukaran sosial. Pemimpin memberikan dukungan, pemberdayaan, dan kesempatan pengembangan kepada karyawan. Sebagai imbalannya, karyawan memberikan loyalitas, komitmen, dan kinerja yang tinggi kepada organisasi. Pertukaran ini menciptakan hubungan timbal balik yang mendorong munculnya perilaku adaptif dan partisipatif.

SET berkontribusi dalam penelitian ini dengan menjelaskan mekanisme bagaimana *Strategic Leadership* memengaruhi perilaku organisasi. Pemimpin strategis yang membangun kepercayaan, memberdayakan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi akan mendorong terbentuknya *Dynamic Capabilities*. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung akan lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan, mengambil inisiatif, dan berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi.

2.1.4 Integrasi Teori

Ketiga teori yang digunakan dalam penelitian ini saling melengkapi dan membentuk kerangka konseptual yang komprehensif. RBV menjelaskan bahwa *Strategic Leadership* dan budaya organisasi merupakan sumber daya internal yang bernilai dan menjadi fondasi keunggulan bersaing. DCV menjelaskan bagaimana sumber daya tersebut dikelola secara dinamis melalui proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming* untuk menghasilkan kinerja yang unggul dalam lingkungan yang berubah. SET menjelaskan mekanisme perilaku yang menghubungkan kepemimpinan dengan pembentukan *Dynamic Capabilities* melalui proses pertukaran sosial.

Integrasi ketiga teori ini menghasilkan model konseptual di mana *Strategic Leadership* dan budaya organisasi sebagai sumber daya internal (berbasis RBV) memengaruhi *Dynamic Capabilities* (berbasis DCV) yang kemudian berdampak pada kinerja organisasi. Proses pengaruh kepemimpinan terhadap *Dynamic Capabilities* dapat dijelaskan melalui mekanisme pertukaran sosial (berbasis SET). Dengan demikian, model penelitian ini memiliki landasan teoretis yang kuat dan terintegrasi.

2.2 Kajian Teoretis Variabel Penelitian

Bagian ini menyajikan kajian teoretis terhadap variabel penelitian. Sesuai dengan pendekatan deduktif dalam penelitian kuantitatif, pembahasan dimulai dari variabel dependen (kinerja organisasi), kemudian dilanjutkan dengan variabel mediasi (*Dynamic Capabilities*), dan terakhir variabel independen (*Strategic Leadership* dan budaya organisasi).

2.2.1 Kinerja Cabang

Definisi Kinerja Cabang

Kinerja cabang merupakan hasil pencapaian unit kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi induk. Dalam konteks perbankan, kinerja cabang mencerminkan efektivitas dan efisiensi cabang dalam menjalankan fungsi intermediasi keuangan, melayani nasabah, dan mencapai target bisnis. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa kinerja unit kerja dapat diukur secara komprehensif melalui pendekatan Balanced Scorecard yang mengintegrasikan perspektif finansial dan nonfinansial. (Richard et. al., 2009) menambahkan bahwa kinerja unit kerja merupakan hasil agregat dari indikator keuangan dan operasional yang mencerminkan keberhasilan unit dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, penelitian ini mendefinisikan kinerja cabang sebagai hasil pencapaian cabang Bank Nagari dalam dimensi finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan cabang dalam mencapai target yang ditetapkan.

Dimensi Kinerja Cabang

Penelitian ini menggunakan kerangka Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1996) untuk mengukur kinerja cabang. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengintegrasikan perspektif keuangan dan nonkeuangan dalam satu kerangka yang seimbang dan relevan dengan

sistem penilaian kinerja cabang Bank Nagari. Empat perspektif dalam Balanced Scorecard dijelaskan sebagai berikut.

Perspektif Finansial

Perspektif finansial menilai keberhasilan cabang dalam menciptakan nilai ekonomi dan mencapai target keuangan yang ditetapkan. Dalam konteks cabang perbankan, indikator finansial meliputi pencapaian target laba cabang, pertumbuhan dana pihak ketiga, pertumbuhan kredit, kualitas aset yang tercermin dari rasio kredit bermasalah, serta efisiensi biaya operasional cabang. Perspektif ini menjadi ukuran akhir dari keberhasilan implementasi strategi di tingkat cabang.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berfokus pada kepuasan nasabah, loyalitas, serta kemampuan cabang dalam menarik dan mempertahankan nasabah. Indikator dalam perspektif ini meliputi tingkat kepuasan nasabah terhadap layanan cabang, tingkat retensi nasabah, pertumbuhan jumlah nasabah baru, serta citra cabang di mata masyarakat setempat. Perspektif pelanggan mencerminkan posisi kompetitif cabang di wilayah operasionalnya.

Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal menilai efektivitas proses bisnis cabang dalam menghasilkan nilai bagi nasabah dan organisasi. Indikator dalam perspektif ini meliputi kualitas layanan operasional, kecepatan proses kredit, kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi, serta efektivitas pengelolaan risiko di tingkat cabang. Proses internal yang efektif menjadi fondasi untuk mencapai kepuasan pelanggan dan hasil finansial yang optimal.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyoroti pengembangan kapabilitas sumber daya manusia cabang dan budaya kerja yang mendukung pencapaian kinerja. Indikator dalam perspektif ini meliputi kompetensi karyawan cabang, efektivitas pelatihan dan pengembangan, iklim kerja yang kondusif, serta tingkat keterlibatan karyawan dalam pencapaian target cabang. Perspektif ini menjadi fondasi bagi ketiga perspektif lainnya.

Kinerja Cabang dalam Konteks Bank Nagari

Dalam konteks Bank Nagari, kinerja cabang diukur secara periodik melalui sistem *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2, setiap cabang memiliki grade (A, B, atau C) berdasarkan karakteristik dan potensi wilayahnya, serta dinilai kinerjanya dengan yudisium mulai dari Poor, Good, Very Good, hingga Excellent. Data kinerja cabang tahun 2023 hingga 2025 menunjukkan adanya fluktuasi yang signifikan di mana rata-rata kinerja seluruh cabang mengalami penurunan dari kategori Good pada tahun 2023 menjadi Poor pada tahun 2025.

Kondisi ini mengindikasikan perlunya penelitian yang mendalam mengenai faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja cabang, khususnya peran *Strategic Leadership* dan budaya organisasi melalui mekanisme *Dynamic Capabilities*.

Faktor yang Memengaruhi Kinerja Cabang

Kinerja cabang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kepemimpinan di tingkat cabang, budaya kerja,

kompetensi karyawan, dan kapabilitas adaptif cabang dalam merespons perubahan. Faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi wilayah, tingkat persaingan, dan karakteristik nasabah di area operasional cabang.

Penelitian ini berfokus pada tiga faktor internal yang memengaruhi kinerja cabang. Pertama, *Strategic Leadership* yang menentukan arah dan strategi cabang dalam mencapai target. Kedua, budaya organisasi yang membentuk nilai dan perilaku karyawan cabang. Ketiga, *Dynamic Capabilities* yang memungkinkan cabang beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

2.2.2 *Dynamic Capabilities*

Latar Belakang dan Perkembangan Konsep

Konsep *Dynamic Capabilities* berkembang dari keterbatasan *Resource-Based View* dalam menjelaskan keunggulan bersaing di lingkungan yang berubah cepat. Eisenhardt & Martin (2000) mengkritik bahwa RBV terlalu berfokus pada kepemilikan sumber daya dan mengabaikan proses bagaimana sumber daya tersebut dikonfigurasi dan diperbarui. Teece *et al.* (1997) merespons kritik ini dengan memperkenalkan konsep *Dynamic Capabilities* dalam artikel seminal berjudul "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*".

Sejak diperkenalkan, konsep *Dynamic Capabilities* terus berkembang dan menjadi salah satu kerangka utama dalam kajian manajemen strategis. Teece (2007) memperdalam konsep ini dengan mengembangkan kerangka *microfoundations* yang menjelaskan bagaimana *Dynamic Capabilities* beroperasi pada tingkat manajerial dan organisasi. Perkembangan terbaru

menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* menjadi semakin relevan dalam konteks transformasi digital dan ekonomi berbasis pengetahuan (Teece, 2018; Warner & Wäger, 2019).

Definisi *Dynamic Capabilities*

Berbagai definisi telah dikemukakan untuk menjelaskan konsep *Dynamic Capabilities*. Teece *et al.* (1997) mendefinisikan *Dynamic Capabilities* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya internal dan eksternal dalam menghadapi lingkungan yang berubah cepat. Eisenhardt & Martin (2000) mendefinisikannya sebagai proses organisasi yang dapat dipelajari dan dipola ulang untuk mencapai hasil baru dalam kondisi pasar yang dinamis. Teece (2007) menekankan bahwa *Dynamic Capabilities* melibatkan kemampuan manajerial dalam merasakan peluang (*sensing*), memanfaatkan peluang (*seizing*), dan mentransformasikan sumber daya (*transforming*) secara berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, penelitian ini mendefinisikan *Dynamic Capabilities* sebagai kemampuan strategis organisasi untuk secara proaktif mengadaptasi dan mengonfigurasi ulang sumber daya serta proses guna mempertahankan kinerja unggul di tengah perubahan lingkungan bisnis. Definisi ini menekankan sifat proaktif dan strategis dari *Dynamic Capabilities* yang tidak hanya bersifat reaktif terhadap perubahan, tetapi juga menciptakan perubahan.

Perbedaan *Ordinary Capabilities* dan *Dynamic Capabilities*

Dalam literatur manajemen strategis, perlu dibedakan antara *ordinary capabilities* dan *Dynamic Capabilities*. *Ordinary capabilities* (atau *operational capabilities*) merupakan kemampuan organisasi untuk menjalankan aktivitas rutin secara efisien. Teece (2014) menjelaskan bahwa *ordinary capabilities* berkaitan dengan "*doing things right*" (melakukan hal dengan benar), sedangkan *Dynamic Capabilities* berkaitan dengan "*doing the right things*" (melakukan hal yang benar).

Ordinary capabilities bersifat statis dan berfokus pada efisiensi operasional dalam menjalankan aktivitas yang sudah ada. Sebaliknya, *Dynamic Capabilities* bersifat adaptif dan inovatif, memungkinkan organisasi untuk mengubah dan memperbarui *ordinary capabilities* sesuai dengan perubahan lingkungan. Dalam hierarki kapabilitas, *ordinary capabilities* disebut sebagai *zero-order capabilities*, sedangkan *Dynamic Capabilities* digolongkan sebagai *higher-order capabilities* karena berperan dalam membentuk dan memperbaharui kapabilitas lain.

Organisasi yang hanya mengandalkan *ordinary capabilities* berisiko tertinggal ketika lingkungan berubah karena tidak memiliki kemampuan untuk beradaptasi. Sebaliknya, organisasi yang memiliki *Dynamic Capabilities* mampu mempertahankan keunggulan bersaing dalam jangka panjang karena dapat terus memperbaharui basis kompetensinya.

Dimensi *Dynamic Capabilities*

Teece (2007) mengidentifikasi tiga dimensi utama *Dynamic Capabilities* yang membentuk kerangka *microfoundations*. Ketiga dimensi ini

saling terkait dan membentuk siklus yang berkelanjutan dalam mempertahankan keunggulan bersaing.

Sensing Capability

Sensing capability merupakan kemampuan organisasi untuk mengenali peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Teece (2007) menjelaskan bahwa *sensing* mencakup proses *scanning*, *searching*, dan *exploring* pasar, teknologi, serta preferensi pelanggan untuk mengidentifikasi potensi inovasi dan perubahan strategis. Aktivitas *sensing* membutuhkan sistem intelijen pasar yang kuat, keterlibatan aktif dalam kegiatan penelitian dan pengembangan, serta kolaborasi erat dengan pelanggan dan mitra bisnis.

Dalam konteks perbankan, *sensing capability* diwujudkan melalui pemantauan tren digitalisasi keuangan, analisis perilaku nasabah, identifikasi peluang produk dan layanan baru, serta evaluasi risiko dari perubahan regulasi dan kompetisi. Bank yang memiliki *sensing capability* yang kuat mampu mendeteksi perubahan pasar lebih awal dan mempersiapkan respons strategis yang tepat.

Seizing Capability

Seizing capability mengacu pada kemampuan organisasi untuk memanfaatkan peluang yang telah diidentifikasi melalui pengambilan keputusan strategis dan pengalokasian sumber daya secara efektif. Teece (2007) menjelaskan bahwa aktivitas *seizing* mencakup perancangan model bisnis baru, pengambilan keputusan investasi, serta mobilisasi sumber daya yang diperlukan untuk menangkap peluang pasar.

Microfoundations dari dimensi *seizing* meliputi *business model design* (desain model bisnis), *enterprise boundaries* (penentuan batas organisasi), serta pengelolaan risiko melalui tata kelola yang adaptif. Pemimpin strategis memainkan peran penting dalam mengoordinasikan sumber daya lintas fungsi untuk memastikan peluang dapat dieksekusi secara cepat dan efisien.

Dalam konteks perbankan, *seizing capability* diwujudkan melalui keputusan investasi dalam platform digital, pengembangan produk berbasis data, dan penguatan kemitraan strategis dengan perusahaan *fintech*. Bank yang memiliki *seizing capability* yang kuat mampu mempercepat transformasi digital dan merespons perubahan perilaku nasabah dengan tepat waktu.

Transforming Capability

Transforming capability adalah kemampuan organisasi untuk mengonfigurasi ulang sumber daya, struktur, dan proses internal agar tetap relevan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Teece (2007) menjelaskan bahwa aktivitas *transforming* mencakup *reconfiguring*, *realigning*, dan *redeploying* aset untuk mendukung model bisnis baru atau strategi inovatif.

Microfoundations dari dimensi *transforming* meliputi desentralisasi pengambilan keputusan, *cospecialization* antar unit organisasi, serta sistem tata kelola yang mendorong fleksibilitas dan pembelajaran berkelanjutan. Kapabilitas ini menuntut organisasi memiliki struktur yang adaptif serta budaya yang mendukung perubahan.

Dalam konteks perbankan, *transforming capability* terlihat pada restrukturisasi proses operasional menuju sistem digital terpadu, penerapan

agile teams dalam inovasi produk, serta reposisi unit kerja agar lebih responsif terhadap kebutuhan pasar digital. Bank yang berhasil mengembangkan *transforming capability* mampu mempertahankan relevansi strategis di tengah disrupsi teknologi dan perubahan regulasi.

***Dynamic Capabilities* sebagai Mediator**

Secara teoretis, *Dynamic Capabilities* berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara faktor anteseden (seperti *Strategic Leadership* dan budaya organisasi) dengan kinerja organisasi. Berdasarkan perspektif RBV dan DCV, sumber daya internal perlu dikonversi menjadi kapabilitas dinamis agar dapat menghasilkan kinerja yang unggul (Teece, 2018).

Pemimpin strategis mendorong lahirnya *Dynamic Capabilities* melalui penetapan visi, pengembangan sumber daya manusia, dan pembangunan sistem pengendalian strategis. Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan memperkuat proses pembelajaran dan inovasi yang menjadi fondasi *Dynamic Capabilities*. Selanjutnya, *Dynamic Capabilities* memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan peluang pasar dan mengonfigurasi ulang sumber daya sehingga meningkatkan kinerja.

Beberapa studi empiris mendukung peran mediasi *Dynamic Capabilities*. Ali *et al.* (2022) menemukan bahwa *Dynamic Capabilities* memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Ferreira dan Coelho (2020) menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* memediasi hubungan antara budaya organisasi dan inovasi. Kump *et al.* (2019) melalui *systematic review* menegaskan bahwa *Dynamic Capabilities* secara konsisten berperan

sebagai mediator antara faktor internal organisasi dan kinerja perusahaan di berbagai industri.

***Dynamic Capabilities* di Level Cabang: Penerapan Mikrofoundasi**

Teece (2007) mengembangkan kerangka *Dynamic Capabilities* pada level perusahaan. Namun, Chen et al. (2023) menunjukkan bahwa mikrofoundasi *Dynamic Capabilities*, yaitu sensing, seizing, dan transforming, juga beroperasi pada level unit kerja. Kapabilitas ini terbentuk dari rutinitas, praktik, dan keputusan kolektif yang berlangsung di dalam unit tersebut, bukan hanya di level puncak organisasi.

Dalam konteks cabang Bank Nagari, tiga dimensi *Dynamic Capabilities* beroperasi secara konkret sebagai berikut.

Sensing di Level Cabang

Sensing adalah kemampuan cabang untuk mendeteksi peluang dan ancaman di lingkungan lokalnya. Di level cabang, sensing diwujudkan melalui: pemantauan perilaku dan kebutuhan nasabah di wilayah kerja cabang secara sistematis, identifikasi peluang kredit dan simpanan yang belum terlayani di komunitas setempat, pemantauan aktivitas pesaing lokal termasuk BPR, bank swasta, dan lembaga keuangan mikro, serta pengumpulan umpan balik nasabah terkait kepuasan layanan cabang.

Kemampuan sensing di level cabang bersumber dari interaksi harian staf cabang dengan nasabah dan komunitas lokal. Pimpinan cabang yang efektif membangun sistem pengumpulan informasi pasar lokal yang terstruktur dan mendorong anggota tim untuk aktif melaporkan perubahan kondisi pasar.

Seizing di Level Cabang

Seizing adalah kemampuan cabang untuk memanfaatkan peluang yang telah diidentifikasi. Di level cabang, seizing diwujudkan melalui: pengambilan keputusan cepat untuk mengajukan proposal produk atau program layanan khusus kepada kantor pusat berdasarkan peluang lokal yang teridentifikasi, pengalokasian waktu dan tenaga staf untuk menangkap peluang bisnis tertentu seperti kredit UMKM musiman atau program tabungan komunitas, respons cepat terhadap penawaran dari nasabah korporat lokal seperti koperasi atau pemerintah daerah, serta adaptasi pendekatan penjualan sesuai karakteristik segmen nasabah lokal.

Seizing di level cabang tidak berarti membuat keputusan strategis korporat. Pimpinan cabang memanfaatkan peluang dalam batas kewenangan yang diberikan, sambil mengadvokasi peluang yang memerlukan keputusan kantor pusat.

Transforming di Level Cabang

Transforming adalah kemampuan cabang untuk mengonfigurasi ulang proses dan cara kerja internal agar tetap relevan. Di level cabang, transforming diwujudkan melalui: penyesuaian prosedur layanan internal sesuai kebutuhan nasabah lokal dalam batas fleksibilitas yang diizinkan kantor pusat, pembagian ulang tugas antar staf cabang untuk merespons perubahan volume atau jenis transaksi, pembelajaran dan berbagi pengetahuan antar anggota tim cabang berdasarkan pengalaman melayani nasabah, serta adaptasi pendekatan kerja tim cabang ketika ada perubahan kebijakan atau teknologi baru dari kantor pusat.

Keterkaitan dengan Variabel Penelitian

Hubungan antara ketiga dimensi *Dynamic Capabilities* di level cabang dengan variabel lain dalam model penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Strategic Leadership pimpinan cabang memengaruhi ketiga dimensi *Dynamic Capabilities* melalui mekanisme yang berbeda. Komponen *developing human capital* dan *determining strategic direction* mendorong *sensing*. Komponen *exploiting core competencies* dan *establishing strategic controls* mendorong *seizing*. Komponen *sustaining organizational culture* dan *emphasizing ethical practices* mendorong *transforming*.

Budaya organisasi cabang memengaruhi ketiga dimensi *Dynamic Capabilities* melalui iklim kerja yang diciptakannya. *Adhocracy culture* mendorong *sensing* dan *seizing* karena karyawan didorong untuk mencari peluang dan berinisiatif. *Clan culture* mendorong *transforming* karena karyawan terlibat aktif dalam proses perubahan melalui musyawarah dan kolaborasi.

Dynamic Capabilities pada gilirannya memengaruhi kinerja cabang. *Sensing* yang kuat menghasilkan keputusan bisnis yang lebih tepat sasaran. *Seizing* yang efektif menghasilkan pertumbuhan kredit dan dana yang optimal. *Transforming* yang konsisten menghasilkan proses internal yang semakin efisien dan kepuasan nasabah yang meningkat.

Justifikasi Konteks Perbankan Daerah

Akram & Hilman (2018) membuktikan hubungan positif antara *Dynamic Capabilities* dan kinerja perbankan di Pakistan. Abdurrahman (2023) mengonfirmasi peran *Dynamic Capabilities* dalam meningkatkan kinerja perbankan Indonesia di era transformasi digital. Kedua penelitian ini mendukung relevansi pengukuran *Dynamic Capabilities* di level unit kerja perbankan, bukan hanya di level korporat.

Dengan demikian, pengukuran *Dynamic Capabilities* di level cabang Bank Nagari menggunakan instrumen Kump et al. (2019) yang telah diadaptasi ke konteks cabang adalah pilihan yang tepat secara konseptual dan empiris

2.2.3 Strategic Leadership

***Strategic Leadership* dalam Perspektif Manajemen Strategis**

Dalam kajian kepemimpinan, *Strategic Leadership* menempati posisi yang berbeda dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya karena fokus analisisnya berada pada tingkat organisasi secara keseluruhan dan berorientasi pada penciptaan keunggulan bersaing jangka panjang. Berbeda dengan *transformational leadership* yang menekankan perubahan nilai dan perilaku individu, *transactional leadership* yang bertumpu pada mekanisme imbalan dan sanksi, serta *servant leadership* yang berfokus pada pelayanan dan kesejahteraan pengikut, *Strategic Leadership* secara eksplisit diarahkan pada penentuan arah strategis organisasi dan pengelolaan sumber daya untuk memenangkan persaingan (Ireland & Hitt, 2005).

Perbedaan mendasar tersebut menunjukkan bahwa *Strategic Leadership* tidak dapat dipahami semata-mata sebagai gaya kepemimpinan pada level individu, melainkan sebagai mekanisme manajerial strategis yang bekerja pada level organisasi. Orientasi waktunya yang bersifat jangka panjang, umumnya dalam rentang lima hingga sepuluh tahun, menempatkan *Strategic Leadership* sebagai penghubung antara visi masa depan dengan implementasi strategi saat ini. Dengan demikian, efektivitas *Strategic Leadership* tidak hanya diukur dari kemampuan menginspirasi atau memotivasi karyawan, tetapi dari kemampuannya memengaruhi posisi kompetitif dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Dari perspektif teoretis, *Strategic Leadership* berakar pada *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capabilities View* (DCV) yang memandang keunggulan bersaing sebagai hasil dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengonfigurasi sumber daya strategis. Hal ini membedakan *Strategic Leadership* dari pendekatan kepemimpinan lainnya yang umumnya berlandaskan teori perilaku atau relasi pemimpin-pengikut. Dengan landasan ini, *Strategic Leadership* menjadi relevan untuk dikaji dalam konteks organisasi yang menghadapi dinamika lingkungan tinggi seperti industri perbankan daerah.

Komponen-Komponen *Strategic Leadership*

Ireland & Hitt (1999; 2005) mengemukakan bahwa efektivitas *Strategic Leadership* tercermin melalui sejumlah komponen utama yang saling terkait dan bekerja secara sistemik dalam organisasi.

Komponen pertama adalah kemampuan menentukan arah strategis organisasi (*determining strategic direction*). Arah strategis mencerminkan visi jangka panjang yang menjadi panduan bagi seluruh aktivitas organisasi. Collins & Porras (1996) menegaskan bahwa arah strategis yang kuat dibangun melalui kombinasi antara *core ideology* yang merepresentasikan nilai dan tujuan fundamental organisasi, serta *envisioned future* yang menggambarkan aspirasi strategis di masa depan. Dalam konteks ini, pemimpin strategis berperan penting dalam tidak hanya merumuskan visi, tetapi juga mengomunikasikannya secara konsisten agar tercipta keselarasan dan komitmen kolektif.

Komponen kedua adalah kemampuan mengeksploitasi dan mempertahankan kompetensi inti organisasi (*exploiting and maintaining core competencies*). Prahalad & Hamel (1990) mendefinisikan kompetensi inti sebagai kumpulan keterampilan, teknologi, dan proses yang memberikan nilai unik bagi pelanggan dan sulit ditiru oleh pesaing. Pemimpin strategis berperan dalam memastikan bahwa kompetensi inti tersebut tidak hanya diidentifikasi, tetapi juga terus dikembangkan melalui investasi strategis, inovasi, dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, kompetensi inti menjadi fondasi bagi keberlanjutan keunggulan bersaing.

Komponen ketiga berkaitan dengan pengembangan *human capital* sebagai aset strategis. Dalam perspektif RBV, sumber daya manusia dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing apabila memiliki nilai, kelangkaan, sulit ditiru, dan sulit digantikan (Barney, 1991). Pemimpin strategis bertanggung jawab menciptakan sistem dan lingkungan yang

mendorong pengembangan pengetahuan, keterampilan, serta kapabilitas karyawan secara berkelanjutan. Pengembangan *human capital* ini menjadi prasyarat penting bagi kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Selanjutnya, penciptaan dan pemeliharaan budaya organisasi yang efektif merupakan komponen keempat *Strategic Leadership*. Schein (2010) menekankan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang memengaruhi cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Pemimpin strategis berperan memastikan bahwa nilai, norma, dan keyakinan yang berkembang dalam organisasi selaras dengan strategi bisnis. Budaya yang mendukung kolaborasi, pembelajaran, dan orientasi kinerja akan memperkuat implementasi strategi dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Komponen kelima adalah penekanan pada praktik etis dalam pengambilan keputusan strategis. Pemimpin strategis berfungsi sebagai teladan moral yang membentuk standar etika organisasi (Brown & Treviño, 2006). Penekanan pada etika tidak hanya membangun kepercayaan internal, tetapi juga memperkuat legitimasi organisasi di mata pemangku kepentingan eksternal. Dalam jangka panjang, praktik etis berkontribusi pada keberlanjutan kinerja organisasi.

Komponen terakhir adalah pembangunan sistem pengendalian strategis (*establishing strategic controls*). Simons (1995) membedakan pengendalian strategis dari pengendalian finansial tradisional dengan menekankan keseimbangan antara pencapaian hasil jangka pendek dan tujuan jangka

panjang. Melalui sistem pengendalian strategis, pemimpin dapat memantau kesesuaian antara strategi yang dirumuskan dengan dinamika lingkungan eksternal, sekaligus melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Implikasi terhadap Penelitian

Secara keseluruhan, kajian literatur menunjukkan bahwa *Strategic Leadership* merupakan konstruk multidimensional yang bekerja melalui berbagai mekanisme organisasi. Oleh karena itu, pengaruh *Strategic Leadership* terhadap kinerja organisasi tidak selalu bersifat langsung, melainkan sering dimediasi oleh kapabilitas internal organisasi seperti *Dynamic Capabilities*. Pemahaman ini menjadi dasar konseptual bagi penelitian yang menempatkan *Dynamic Capabilities* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Strategic Leadership* dan kinerja organisasi, khususnya dalam konteks organisasi perbankan daerah.

Tabel 2. 1 Perbandingan *Strategic Leadership* dengan gaya Kepemimpinan Lain

Aspek	<i>Strategic Leadership</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Transactional Leadership</i>	<i>Servant Leadership</i>
Fokus utama	Keunggulan bersaing organisasi	Perubahan nilai dan perilaku individu	Pertukaran imbalan dan kinerja	Pelayanan dan kesejahteraan pengikut
Orientasi waktu	Jangka panjang (5–10 tahun)	Jangka menengah	Jangka pendek	Jangka panjang
Level analisis	Organisasi keseluruhan	Individu dan tim	Individu	Individu dan komunitas
Mekanisme pengaruh	Keputusan strategis dan alokasi sumber daya	Inspirasi dan motivasi	Reward dan punishment	Pemberdayaan dan pengembangan
Landasan teori	RBV, DCV	Teori karismatik	Teori pertukaran	Teori pelayanan

Sumber: Diolah dari Ireland & Hitt (2005), Bass & Riggio (2006), Burns (1978), Greenleaf (2002)

Keunikan *Strategic Leadership* terletak pada perannya dalam menghubungkan visi jangka panjang dengan implementasi strategi di tingkat organisasi secara menyeluruh. Pemimpin strategis tidak hanya menginspirasi pengikut seperti pemimpin transformasional, tetapi juga membuat keputusan strategis yang memengaruhi arah dan posisi kompetitif organisasi dalam jangka panjang.

Komponen *Strategic Leadership*

Ireland & Hitt (1999, 2005) mengidentifikasi enam komponen utama *Strategic Leadership* yang membentuk dasar efektivitas pemimpin strategis.

Determining Strategic Direction

Komponen pertama adalah kemampuan pemimpin dalam merumuskan arah dan tujuan jangka panjang organisasi. Arah strategis mencerminkan visi organisasi dalam rentang waktu lima hingga sepuluh tahun yang menggambarkan kondisi ideal masa depan. Collins & Porras (1996) menjelaskan bahwa arah strategis terdiri atas dua elemen utama, yaitu *core ideology* yang merepresentasikan nilai dan tujuan abadi organisasi, serta *envisioned future* yang mendeskripsikan aspirasi strategis yang ingin dicapai. Pemimpin strategis berperan penting dalam mengomunikasikan visi ini kepada seluruh anggota organisasi agar tercipta keselarasan arah dan komitmen kolektif.

Exploiting and Maintaining Core Competencies

Komponen kedua adalah kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi, memanfaatkan, dan memperkuat kompetensi inti organisasi. Prahalad & Hamel (1990) mendefinisikan *core competencies*

sebagai kombinasi keterampilan, teknologi, dan proses yang memberikan nilai unik bagi pelanggan serta sulit ditiru oleh pesaing. Pemimpin strategis bertugas memastikan bahwa kompetensi inti terus diperkuat melalui investasi, inovasi, dan pembelajaran organisasi.

Developing Human Capital

Komponen ketiga adalah kemampuan pemimpin dalam mengembangkan sumber daya manusia sebagai aset strategis. *Human capital* mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis (Barney, 1991). Pemimpin strategis memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, inovasi, serta pengembangan karier karyawan secara berkelanjutan.

Sustaining an Effective Organizational Culture

Komponen keempat adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang efektif. Budaya organisasi yang kuat menumbuhkan nilai, keyakinan, dan norma yang selaras dengan strategi bisnis (Schein, 2010). Pemimpin strategis harus memastikan bahwa budaya organisasi mendorong kolaborasi, tanggung jawab, dan orientasi hasil.

Emphasizing Ethical Practices

Komponen kelima adalah kemampuan pemimpin dalam menekankan praktik etis. Pemimpin strategis berperan sebagai teladan moral yang membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara pemangku kepentingan (Brown & Treviño, 2006). Penekanan pada praktik etis menciptakan budaya

integritas yang memperkuat reputasi organisasi dan mendorong perilaku karyawan yang bertanggung jawab.

Establishing Strategic Controls

Komponen keenam adalah kemampuan pemimpin dalam membangun sistem pengendalian strategis. Berbeda dari kontrol finansial yang bersifat kuantitatif, *strategic control* menekankan keseimbangan antara hasil jangka pendek dan tujuan jangka panjang (Simons, 1995). Pemimpin strategis menggunakan sistem pengendalian strategis untuk memantau kesesuaian arah organisasi dengan lingkungan eksternal yang dinamis.

Strategic Leadership dan Dynamic Capabilities

Terdapat hubungan konseptual yang kuat antara *Strategic Leadership* dan *Dynamic Capabilities*. Pemimpin strategis berperan dalam mendorong pembentukan *Dynamic Capabilities* melalui beberapa mekanisme. Pertama, melalui komponen *determining strategic direction*, pemimpin strategis menciptakan visi yang mendorong organisasi untuk terus memantau lingkungan (*sensing*). Kedua, melalui komponen *exploiting core competencies* dan *developing human capital*, pemimpin strategis membangun kapasitas untuk memanfaatkan peluang (*seizing*). Ketiga, melalui komponen *sustaining organizational culture* dan *establishing strategic controls*, pemimpin strategis menciptakan kondisi yang mendukung perubahan organisasi (*transforming*).

Dalam konteks perbankan, *Strategic Leadership* menjadi kunci dalam menghadapi tekanan transformasi digital, perubahan regulasi, dan evolusi preferensi nasabah. Pemimpin strategis di sektor perbankan perlu

menyeimbangkan antara stabilitas operasional dan eksplorasi inovasi digital agar bank tetap relevan dan kompetitif.

***Strategic Leadership* di Level Cabang Bank: Konsep Diskresi Manajerial dan Peran Meso**

Latar Belakang Konseptual

Konsep *Strategic Leadership* dalam literatur klasik Ireland & Hitt (2005) dikembangkan untuk menjelaskan peran top management team (TMT) dan CEO pada level korporat. Namun, penelitian lebih baru menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis juga beroperasi pada level meso, yaitu level unit kerja di bawah kantor pusat (Quansah et al., 2022; Wooldridge et al., 2010).

Pemimpin di level unit kerja seperti pimpinan cabang bank bukan penentu strategi korporat, tetapi mereka memiliki diskresi manajerial yang nyata dalam menjalankan fungsi kepemimpinan strategis di level unitnya. Diskresi manajerial adalah keleluasaan pengambilan keputusan yang dimiliki manajer dalam batas kewenangan yang diberikan organisasi induk (Hambrick & Finkelstein, 1987).

Diskresi Pimpinan Cabang Bank Nagari

Pimpinan cabang Bank Nagari memiliki diskresi manajerial yang nyata dalam enam area yang selaras dengan komponen *Strategic Leadership* Ireland dan Hitt (2005), meskipun dalam batas kewenangan yang ditetapkan kantor pusat.

1. Pertama, dalam hal *determining strategic direction*, pimpinan cabang menentukan prioritas bisnis cabang, menetapkan target

operasional per kuartal, dan memilih segmen nasabah yang difokuskan di wilayah kerjanya. Pimpinan cabang tidak menentukan strategi Bank Nagari secara keseluruhan, tetapi menentukan Bagaimana strategi korporat diimplementasikan di cabangnya sesuai karakteristik pasar lokal.

2. Kedua, dalam hal *exploiting core competencies*, pimpinan cabang mengidentifikasi keunggulan spesifik cabangnya dibandingkan cabang lain dan pesaing lokal, serta mengalokasikan sumber daya untuk memperkuat keunggulan tersebut. Keunggulan cabang bisa berupa relasi dengan komunitas lokal, kecepatan layanan kredit, atau kedalaman jaringan nasabah UMKM setempat.

3. Ketiga, dalam hal *developing human capital*, pimpinan cabang memiliki kewenangan untuk merekomendasikan pengembangan karyawan, menugaskan karyawan pada fungsi yang sesuai kompetensinya, dan menciptakan iklim pembelajaran di dalam tim cabang. Ini adalah area diskresi terbesar yang dimiliki pimpinan cabang.

4. Keempat, dalam hal *sustaining organizational culture*, pimpinan cabang menentukan bagaimana nilai-nilai Bank Nagari diterjemahkan dalam perilaku sehari-hari tim cabangnya. Nilai ABS-SBK yang menjadi fondasi budaya Bank Nagari diinterpretasikan dan dipraktikkan secara berbeda oleh setiap pimpinan cabang sesuai konteks lokal wilayahnya.

5. Kelima, dalam hal *emphasizing ethical practices*, pimpinan cabang bertanggung jawab atas kepatuhan cabang terhadap regulasi OJK dan kebijakan internal bank. Ini adalah area di mana pimpinan cabang memiliki akuntabilitas penuh dan keleluasaan untuk menegakkan standar etika tim.

6. Keenam, dalam hal *establishing strategic controls*, pimpinan cabang menetapkan sistem pemantauan kinerja harian, mengevaluasi pencapaian KPI anggota tim, dan mengambil tindakan korektif ketika kinerja cabang menyimpang dari target.

Landasan Teoretis untuk Level Meso

Wooldridge et al. (2010) memperkenalkan konsep middle management strategic involvement yang menjelaskan bahwa manajer level menengah, dalam hal ini pimpinan cabang, berkontribusi pada proses strategis organisasi melalui tiga mekanisme: championing (mengadvokasi ide strategis ke atas), facilitating (memfasilitasi implementasi strategi ke bawah), dan synthesizing (mensintesis informasi pasar untuk mendukung keputusan korporat).

Dalam konteks Bank Nagari, pimpinan cabang menjalankan ketiga mekanisme ini. Mereka menyampaikan temuan pasar lokal ke kantor pusat (championing), menerjemahkan kebijakan pusat menjadi program kerja tim cabang (facilitating), dan merangkum informasi nasabah dan kompetitor lokal untuk mendukung keputusan produk kantor pusat (synthesizing).

Quansah et al. (2022) mengkonfirmasi bahwa *Strategic Leadership* yang diukur dari perspektif pimpinan unit kerja berpengaruh signifikan terhadap *Dynamic Capabilities* dan kinerja unit. Penelitian ini menggunakan

kerangka yang sama dengan penelitian tersebut, yaitu mengukur *Strategic Leadership* dari perspektif karyawan terhadap pimpinan langsung mereka di level cabang.

Justifikasi Pengukuran

Dengan demikian, enam komponen *Strategic Leadership* Ireland & Hitt (2005) tetap relevan untuk mengukur kepemimpinan pimpinan cabang Bank Nagari, dengan penyesuaian konteks berikut. Komponen *determining strategic direction* diinterpretasikan sebagai kemampuan pimpinan cabang menetapkan arah dan prioritas cabang, bukan arah korporat. Komponen *exploiting core competencies* diinterpretasikan sebagai kemampuan pimpinan cabang mengidentifikasi dan memperkuat keunggulan spesifik cabangnya. Lima komponen lainnya tetap berlaku tanpa penyesuaian signifikan karena bersifat universal untuk pemimpin di semua level organisasi.

Kesimpulan ini didukung oleh penelitian Hambrick & Finkelstein (1987) yang menyatakan bahwa diskresi manajerial bervariasi antar level organisasi, dan pengukuran kepemimpinan strategis harus disesuaikan dengan level dan konteks kewenangan pemimpin yang diteliti

2.2.4 Budaya Organisasi

Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan konsep fundamental dalam manajemen strategis yang menjelaskan pola nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar yang dipelajari oleh

suatu kelompok dalam menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Cameron & Quinn (2011) menekankan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan norma bersama yang membentuk cara kerja, interaksi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Denison *et al.* (2014) menambahkan bahwa budaya organisasi mencerminkan sistem keyakinan kolektif yang memengaruhi efektivitas dan kinerja jangka panjang.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, penelitian ini mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem nilai, keyakinan, dan praktik bersama yang memandu perilaku anggota dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

Level Budaya Organisasi

Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga level hierarkis yang saling terkait. Level pertama adalah *artifacts*, yaitu simbol dan perilaku yang tampak seperti tata ruang kantor, seragam, ritual kerja, dan bahasa yang digunakan. Level kedua adalah *espoused beliefs and values*, yakni nilai dan keyakinan yang diungkapkan secara eksplisit melalui visi, misi, dan strategi organisasi. Level ketiga adalah *basic underlying assumptions*, yaitu asumsi tak terlihat yang menjadi dasar berpikir dan bertindak anggota organisasi.

Hubungan antar level bersifat sistemik. *Artifacts* merupakan manifestasi dari nilai yang diyakini, dan nilai tersebut berakar pada asumsi mendasar yang sering kali tidak disadari oleh anggota organisasi. Pemahaman terhadap ketiga level ini membantu pemimpin mendiagnosis dan mengelola budaya organisasi secara lebih efektif.

Competing Values Framework

Model *Competing Values Framework* (CVF) dikembangkan oleh Cameron & Quinn (2011) sebagai kerangka konseptual untuk memahami dan menilai budaya organisasi. CVF dibangun atas dua dimensi utama, yaitu *flexibility versus stability* dan *internal focus versus external focus*, yang menghasilkan empat tipe budaya.

Clan Culture

Budaya *clan* ditandai oleh suasana kekeluargaan, kolaborasi, dan keterlibatan tinggi antar anggota organisasi. Cameron & Quinn (2011) menjelaskan bahwa budaya ini menekankan kerja sama tim, loyalitas, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dalam organisasi berbudaya *clan* bertindak sebagai mentor dan fasilitator yang mendukung pengembangan sumber daya manusia. Kelebihan budaya *clan* terletak pada tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dan kohesi organisasi yang kuat. Namun, kelemahannya adalah potensi lambatnya pengambilan keputusan dalam lingkungan yang sangat dinamis.

Adhocracy Culture

Budaya *adhocracy* berorientasi pada inovasi, fleksibilitas, dan keberanian mengambil risiko. Organisasi dengan budaya ini menekankan eksplorasi ide baru dan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Pemimpin dalam budaya *adhocracy* berperan sebagai inovator dan pengambil risiko strategis. Kelebihannya adalah kemampuan tinggi untuk berinovasi dan menciptakan peluang pasar baru. Kelemahannya terletak pada ketidakstabilan struktur dan potensi konflik akibat kurangnya aturan formal.

Market Culture

Budaya *market* berorientasi pada hasil, kompetisi, dan pencapaian target kinerja. Organisasi dengan budaya ini fokus pada efisiensi, produktivitas, serta penguasaan pangsa pasar. Pemimpin berperan sebagai kompetitor dan pendorong pencapaian tujuan organisasi. Kelebihan budaya *market* terletak pada kejelasan tujuan, akuntabilitas tinggi, dan orientasi hasil yang kuat. Kelemahannya adalah potensi meningkatnya tekanan kerja dan berkurangnya kohesi tim.

Hierarchy Culture

Budaya *hierarchy* dicirikan oleh struktur yang formal, prosedur yang ketat, dan kontrol yang kuat terhadap proses kerja. Budaya ini berfokus pada stabilitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap aturan. Pemimpin dalam budaya ini berperan sebagai koordinator dan pengawas yang menegakkan disiplin dan konsistensi operasional. Kelebihan budaya *hierarchy* adalah konsistensi kinerja, keandalan proses, dan kemampuan mengelola risiko. Kelemahannya adalah resistansi terhadap perubahan dan inovasi.

Budaya Organisasi dan *Dynamic Capabilities*

Budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan *Dynamic Capabilities*. Budaya yang adaptif dan kolaboratif menciptakan kondisi yang mendukung terbentuknya *Dynamic Capabilities*. Budaya *adhocracy* yang menekankan inovasi dan pengambilan risiko mendukung kemampuan *sensing* dan *seizing*. Budaya *clan* yang menekankan kolaborasi dan pembelajaran mendukung kemampuan *transforming* melalui berbagi pengetahuan dan kerja sama lintas fungsi.

Dalam konteks Bank Nagari, nilai budaya Minangkabau yang berlandaskan filosofi "Adat Basandi Syarak, Syarak Basandi Kitabullah" (ABS-SBK) memperkuat dimensi *clan culture* yang menekankan kebersamaan, musyawarah, dan gotong royong. Nilai musyawarah mufakat mendukung proses pengambilan keputusan kolektif yang diperlukan dalam *seizing*. Nilai gotong royong mendukung kolaborasi lintas fungsi yang diperlukan dalam *transforming*. Namun, budaya ini perlu diimbangi dengan orientasi inovatif (*adhocracy*) dan orientasi hasil (*market*) agar sejalan dengan tuntutan transformasi perbankan modern.

2.3 Penelitian Terdahulu

Bagian ini menyajikan ringkasan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian terdahulu dikelompokkan berdasarkan hubungan antarvariabel yang diteliti.

Tabel 2. 2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1	AlMaaitah (2025)	<i>Determinants of Business Intelligence Adoption in Public Jordanian Universities</i>	<i>Strategic Leadership, Kinerja Organisasi</i>	Kuantitatif SEM	Kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui adopsi inovasi
2	Nguyen dan Dang (2023)	<i>Strategic Leadership and Dynamic Capabilities in SMEs: Evidence from Vietnam</i>	<i>Strategic Leadership, Dynamic Capabilities</i>	SEM-PLS	<i>Strategic Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Dynamic Capabilities</i>
3	Wilden <i>et al.</i> (2021)	<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Strategic Leadership,</i>	Kuantitatif Survey	Kepemimpinan strategis

No	Penulis dan Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		<i>and Strategic Leadership: The Moderating Role of Environmental Turbulence</i>	<i>Dynamic Capabilities</i> , Turbulensi Lingkungan		memperkuat <i>Dynamic Capabilities</i> terutama dalam kondisi lingkungan dinamis
4	Hartnell et al. (2019)	<i>Organizational Culture and Performance: A Meta-Analytic Review</i>	Budaya Organisasi, Kinerja	Meta-analisis	Budaya yang berorientasi inovasi dan hasil memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja
5	Khajeheian dan Friedrichsen (2022)	<i>Cultural Values and Dynamic Capabilities in the Media Industry</i>	Budaya Organisasi, <i>Dynamic Capabilities</i>	SEM	Budaya kolaboratif dan pembelajaran mendukung pengembangan <i>sensing</i> dan <i>transforming</i>
6	Kump et al. (2019)	<i>Measuring Dynamic Capabilities: A Validation Study</i>	<i>Dynamic Capabilities</i> , Kinerja	Validasi Instrumen	Menghasilkan instrumen 14 item dengan reliabilitas tinggi untuk mengukur <i>Dynamic Capabilities</i>
7	Akram dan Hilman (2018)	<i>Dynamic Capabilities and Organizational Performance in the Banking Sector of Pakistan</i>	<i>Dynamic Capabilities</i> , Kinerja Organisasi	SEM-AMOS	<i>Dynamic Capabilities</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja perbankan
8	Sun dan Lee (2022)	<i>Strategic Leadership, Dynamic Capabilities, and Innovation Performance</i>	<i>Strategic Leadership</i> , <i>Dynamic Capabilities</i> , Kinerja Inovasi	SEM-PLS	<i>Dynamic Capabilities</i> memediasi hubungan kepemimpinan strategis dan kinerja inovasi

No	Penulis dan Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
9	Chien dan Tsai (2020)	<i>Organizational Culture, Dynamic Capabilities, and Organizational Performance</i>	Budaya Organisasi, <i>Dynamic Capabilities</i> , Kinerja	SEM	<i>Dynamic Capabilities</i> memediasi hubungan budaya inovatif dan kinerja organisasi
10	Abdurrahman (2023)	<i>Dynamic Capabilities and Digital Transformation in Indonesian Banking</i>	<i>Dynamic Capabilities</i> , Transformasi Digital, Kinerja	Kuantitatif	<i>Dynamic Capabilities</i> berperan penting dalam mendukung transformasi digital perbankan Indonesia

Analisis Research Gap

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, teridentifikasi beberapa kesenjangan penelitian yang menjadi dasar penelitian ini. Pertama, dari sisi teoretis, sebagian besar penelitian memisahkan pengaruh kepemimpinan strategis dan budaya organisasi terhadap kinerja tanpa menjelaskan sinergi keduanya. Penelitian ini mengintegrasikan kedua faktor tersebut dalam satu model dengan *Dynamic Capabilities* sebagai mediator.

Kedua, dari sisi metodologis, sebagian penelitian menggunakan pengukuran *Dynamic Capabilities* yang bervariasi sehingga validitas konstruk belum sepenuhnya konsisten. Penelitian ini menggunakan instrumen Kump *et al.* (2019) yang telah tervalidasi secara empiris. Ketiga, dari sisi kontekstual, penelitian di Indonesia masih terbatas, terutama pada Bank Pembangunan Daerah yang memiliki karakteristik unik. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji model pada konteks PT Bank

Nagari Sumatera Barat yang menghadapi tantangan transformasi digital dan memiliki budaya lokal Minangkabau yang khas.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoretis dan penelitian terdahulu, bagian ini merumuskan hipotesis penelitian yang menggambarkan hubungan kausal antarvariabel.

2.4.1 Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Dynamic Capabilities*

Strategic Leadership berperan penting dalam membangun *Dynamic Capabilities* karena pemimpin strategis mampu menciptakan visi jangka panjang, mengembangkan kompetensi inti, dan mengelola perubahan organisasi secara adaptif (Ireland & Hitt, 2005). Melalui komponen developing human capital dan exploiting core competencies, pemimpin strategis memperkuat kemampuan organisasi untuk sensing peluang, seizing peluang bisnis, serta transforming struktur dan sumber daya agar selaras dengan lingkungan dinamis (Teece, 2007).

Berdasarkan Social Exchange Theory, pemimpin strategis yang memberikan dukungan, pemberdayaan, dan kesempatan pengembangan akan mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses inovasi dan perubahan. Partisipasi ini menjadi fondasi terbentuknya *Dynamic Capabilities* di tingkat cabang. Penelitian empiris mendukung hubungan ini. Nguyen & Dang (2023) menemukan bahwa *Strategic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Dynamic Capabilities* pada UKM di Vietnam. Wilden et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis memperkuat pengembangan *Dynamic Capabilities*, terutama dalam kondisi lingkungan yang dinamis. Sun & Lee (2022) menemukan bahwa kepemimpinan strategis meningkatkan kemampuan sensing dan transforming yang

berdampak pada kinerja inovasi. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis:

H1: *Strategic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Dynamic Capabilities* pada cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat.

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Dynamic Capabilities*

Budaya organisasi memengaruhi terbentuknya *Dynamic Capabilities* karena nilai dan norma yang dianut menentukan tingkat fleksibilitas, pembelajaran, dan inovasi organisasi (Cameron & Quinn, 2011). Budaya adhocracy menumbuhkan kreativitas dan pengambilan risiko yang menjadi fondasi sensing dan seizing. Budaya clan memperkuat kolaborasi dan pembelajaran kolektif yang mendukung transforming (Teece, 2007). Berdasarkan RBV, budaya organisasi merupakan sumber daya yang bernilai dan sulit ditiru karena tertanam dalam sejarah dan konteks sosial organisasi. Budaya yang adaptif dan kolaboratif memfasilitasi cabang untuk mengenali peluang dan mengonversinya menjadi tindakan strategis.

Penelitian empiris mendukung hubungan ini. Khajeheian & Friedrichsen (2022) menemukan bahwa budaya kolaboratif dan pembelajaran mendukung pengembangan kemampuan sensing dan transforming. Chien & Tsai (2020) menemukan bahwa budaya inovatif berpengaruh positif terhadap *Dynamic Capabilities*. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Dynamic Capabilities* pada cabang PT Bank Nagari.

2.4.3 Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap Kinerja Cabang

Menurut Teece (2007), *Dynamic Capabilities* memungkinkan organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kemampuan sensing peluang, seizing sumber daya, dan transforming konfigurasi organisasi sesuai kebutuhan pasar. Cabang yang memiliki *Dynamic Capabilities* mampu mempertahankan kinerja finansial dan nonfinansial yang unggul karena dapat bereaksi lebih cepat terhadap perubahan eksternal dan mengelola inovasi secara efektif. Berdasarkan DCV, *Dynamic Capabilities* merupakan mekanisme yang memungkinkan cabang untuk memperbaharui dan mengonfigurasi ulang sumber daya agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan. Kemampuan ini secara langsung berdampak pada efektivitas operasional, kepuasan pelanggan, dan hasil finansial cabang.

Penelitian empiris mendukung hubungan ini. Akram & Hilman (2018) menemukan bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja perbankan di Pakistan. Kump et al. (2019) melalui systematic review menegaskan bahwa *Dynamic Capabilities* merupakan prediktor kuat terhadap kinerja organisasi lintas industri. Abdurrahman (2023) menemukan bahwa *Dynamic Capabilities* berperan penting dalam meningkatkan kinerja perbankan Indonesia di era transformasi digital. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis:

H3: *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari.

2.4.4 Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap Kinerja Cabang

Kepemimpinan strategis berperan penting dalam menentukan arah, visi, dan strategi cabang yang pada akhirnya memengaruhi kinerja. Berdasarkan Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984), karakteristik kognitif dan nilai-nilai pemimpin menentukan kualitas keputusan strategis dan hasil kinerja cabang. Ireland & Hitt (2005) menegaskan bahwa pemimpin strategis mampu memengaruhi efektivitas organisasi melalui pengelolaan sumber daya, pengembangan manusia, serta pembentukan budaya yang mendukung keunggulan bersaing. Berdasarkan RBV, kepemimpinan strategis merupakan sumber daya yang bernilai karena kemampuan pemimpin dalam mengalokasikan sumber daya dan membuat keputusan strategis secara langsung memengaruhi posisi kompetitif dan kinerja cabang. Penelitian empiris mendukung hubungan ini. AlMaaitah (2025) menemukan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui adopsi inovasi. Ahmad dan Rafiq (2021) menunjukkan bahwa *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan bank. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis:

H4: *Strategic Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari.

2.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Cabang

Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan keyakinan bersama yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Denison (1990) menekankan bahwa budaya yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada keterlibatan karyawan memiliki hubungan langsung dengan efektivitas dan kinerja. Budaya yang menekankan partisipasi, keterbukaan, dan inovasi mendorong terciptanya

sinergi antara individu dan tujuan cabang. Berdasarkan RBV, budaya organisasi yang kuat merupakan sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN karena bersifat unik, tertanam dalam sejarah organisasi, dan sulit ditiru oleh pesaing. Budaya yang efektif meningkatkan koordinasi, efisiensi, dan komitmen yang berdampak pada kinerja cabang. Penelitian empiris mendukung hubungan ini. Hartnell et al. (2019) melalui meta-analisis menemukan bahwa budaya yang berorientasi pada inovasi dan hasil memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja. Shahzad et al. (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di sektor keuangan. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis:

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari.

2.4.6 Peran Mediasi *Dynamic Capabilities* pada Hubungan *Strategic Leadership* dan Kinerja Cabang

Dynamic Capabilities berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan strategis dapat menghasilkan kinerja unggul. Berdasarkan DCV, pemimpin strategis membangun kemampuan sensing, seizing, dan transforming yang memungkinkan cabang menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang baru (Teece, 2007). Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui penguatan kemampuan cabang dalam menciptakan inovasi dan efisiensi. Penelitian empiris mendukung peran mediasi ini. Sun & Lee (2022) menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* memediasi hubungan antara kepemimpinan strategis dan kinerja inovasi. Singh et al. (2024) menegaskan

bahwa pemimpin strategis memperkuat kemampuan sensing dan transforming yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja keuangan.

Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis:

H6: *Dynamic Capabilities* memediasi pengaruh *Strategic Leadership* terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari.

2.4.7 Peran Mediasi *Dynamic Capabilities* pada Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Cabang

Budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif menciptakan kondisi yang mendukung terbentuknya *Dynamic Capabilities*. Budaya adhocracy dan clan yang menekankan inovasi dan keterlibatan memungkinkan cabang untuk belajar, beradaptasi, dan mengonfigurasi ulang sumber daya (Cameron & Quinn, 2011). Dalam kerangka DCV, budaya organisasi berfungsi sebagai enabler yang memperkuat kemampuan sensing, seizing, dan transforming (Teece, 2007). Oleh karena itu, pengaruh budaya terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui pengembangan kapabilitas dinamis. Penelitian empiris mendukung peran mediasi ini. Chien & Tsai (2020) menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* memediasi hubungan antara budaya inovatif dan kinerja organisasi. Dewi et al. (2023) menemukan bahwa budaya pembelajaran memperkuat kemampuan adaptif organisasi yang berujung pada peningkatan kinerja perbankan Indonesia. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis:

H7: *Dynamic Capabilities* memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari.

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

2.5.1 Landasan Teoretis Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun atas dasar integrasi Resource-Based View (RBV), *Dynamic Capabilities View* (DCV), dan Social Exchange Theory (SET). RBV menjelaskan bahwa *Strategic Leadership* dan budaya organisasi merupakan sumber daya internal yang bernilai dan menjadi fondasi keunggulan bersaing cabang. DCV menjelaskan bahwa sumber daya tersebut perlu dikelola secara dinamis melalui proses sensing, seizing, dan transforming untuk menghasilkan kinerja cabang yang unggul dalam lingkungan yang berubah. SET menjelaskan mekanisme perilaku yang menghubungkan kepemimpinan dengan pembentukan *Dynamic Capabilities*.

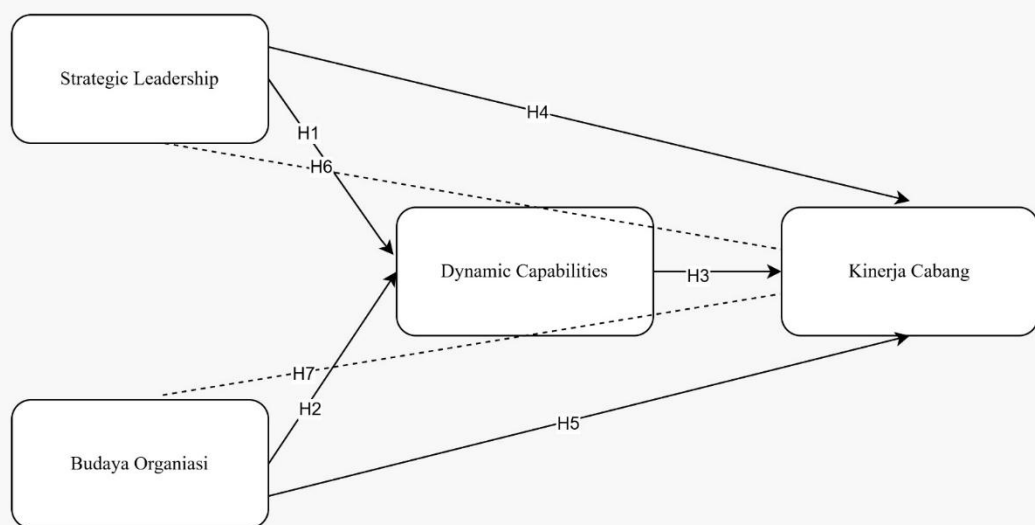
2.5.2 Hubungan Antarvariabel

Model konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara empat variabel utama. *Strategic Leadership* (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel independen, *Dynamic Capabilities* (M) sebagai variabel mediasi, serta kinerja cabang (Y) sebagai variabel dependen. *Strategic Leadership* berpengaruh terhadap *Dynamic Capabilities* melalui mekanisme penetapan visi, pengembangan sumber daya manusia, dan pembangunan sistem pengendalian strategis. Budaya organisasi berpengaruh terhadap *Dynamic Capabilities* melalui penciptaan lingkungan yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi. *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap kinerja cabang melalui kemampuan cabang dalam mendeteksi peluang, memanfaatkan sumber daya, dan mengonfigurasi ulang proses bisnis. Selain pengaruh tidak langsung melalui *Dynamic Capabilities*, *Strategic Leadership* dan budaya organisasi juga berpengaruh langsung terhadap

kinerja cabang. Kepemimpinan strategis berpengaruh langsung melalui keputusan alokasi sumber daya dan penetapan arah strategis. Budaya organisasi berpengaruh langsung melalui pembentukan nilai, norma, dan perilaku yang mendukung pencapaian target cabang.

2.5.3 Model Konseptual Penelitian

Berikut adalah gambar kerangka hipotesis penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

- ———▶ : Pengaruh langsung
- X1, X2 : Variabel independen
- M : Variabel mediasi
- Y : Variabel dependen
- H1-H5 : Hipotesis pengaruh langsung
- H6-H7 : Hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan secara empiris dan mengukur hubungan antarvariabel secara objektif menggunakan data numerik. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menganalisis pengaruh variabel strategis seperti *Strategic Leadership*, budaya organisasi, *Dynamic Capabilities*, dan kinerja organisasi melalui teknik statistik inferensial. Creswell & Creswell (2018) menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif digunakan ketika peneliti ingin menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel dan memperoleh hasil yang dapat digeneralisasi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel yang telah ditentukan dalam model konseptual. Neuman (2019) menjelaskan bahwa penelitian eksplanatori berfokus pada upaya menjelaskan mengapa suatu fenomena terjadi melalui pengujian hipotesis berbasis teori. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena kepemimpinan dan budaya organisasi di Bank Nagari, tetapi juga menguji mekanisme *Dynamic Capabilities* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kedua faktor tersebut memengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *cross-sectional* karena data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu. Pendekatan *cross-sectional* dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel pada

kondisi saat ini, bukan untuk melihat perubahan dari waktu ke waktu. Sekaran & Bougie (2020) menyatakan bahwa desain *cross-sectional* cocok untuk penelitian yang menguji hubungan kausal berdasarkan teori yang telah mapan

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan unit atau entitas yang menjadi fokus perhatian penelitian dan memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari (Sekaran & Bougie, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kantor cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat.

Berdasarkan data struktur organisasi PT Bank Nagari tahun 2025, bank ini memiliki 34 kantor cabang yang tersebar di seluruh kabupaten dan kota di Provinsi Sumatera Barat serta beberapa cabang di luar provinsi (Bank Nagari, 2025). Dengan demikian, populasi penelitian ini berjumlah 34 unit cabang.

Penelitian ini menetapkan kantor cabang sebagai unit populasi karena tiga alasan. Pertama, cabang merupakan unit operasional strategis yang memiliki struktur kepemimpinan lengkap dan menjalankan fungsi bisnis secara mandiri. Kedua, setiap cabang memiliki target kinerja yang terukur dan dievaluasi secara periodik oleh kantor pusat. Ketiga, variabel yang diteliti, yaitu *Strategic Leadership*, budaya organisasi, *Dynamic Capabilities*, dan kinerja cabang, merupakan fenomena yang beroperasi dan dapat diobservasi pada level unit cabang (Teece, 2007; Ireland & Hitt, 2005).

3.2.2 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik sensus atau total sampling. Seluruh anggota populasi, yaitu 34 kantor cabang, ditetapkan sebagai sampel penelitian.

Sugiyono (2021) menyatakan bahwa teknik sensus tepat digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau peneliti. Penggunaan sensus dalam penelitian ini memberikan dua keunggulan. Pertama, hasil analisis mencerminkan kondisi seluruh jaringan cabang Bank Nagari tanpa risiko kesalahan sampling. Kedua, generalisasi hasil penelitian berlaku secara langsung untuk seluruh populasi cabang sehingga implikasi manajerial yang dihasilkan relevan bagi manajemen Bank Nagari secara konsolidasi.

Untuk memperoleh data yang representatif dari setiap cabang, penelitian ini menggunakan pendekatan key informant. Data dikumpulkan dari empat pejabat struktural per cabang yang terdiri atas Pemimpin Cabang, Wakil Pemimpin Cabang, Pemimpin Seksi Kredit, dan Pemimpin Seksi Dana/Operasional. Keempat pejabat ini dipilih karena memiliki posisi strategis sehingga mampu menilai kondisi kepemimpinan, budaya, kapabilitas, dan kinerja cabang secara menyeluruh (Harman, 2018).

Pendekatan key informant dengan agregasi skor telah digunakan secara luas dalam penelitian organisasional yang menggunakan unit analisis berbasis kelompok atau unit kerja (James et al., 1984; Klein & Kozlowski, 2000)

3.2.3 Ukuran Sampel

Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 34 unit cabang. Untuk setiap cabang, data dikumpulkan dari empat pejabat struktural sehingga total responden berjumlah 136 orang (34 cabang x 4 pejabat struktural per cabang).

Data dari keempat responden per cabang diagregasi menjadi satu skor per variabel untuk setiap cabang. Agregasi ini menghasilkan 34 observasi yang menjadi input analisis SEM-PLS.

Hair et al. (2021) menyatakan bahwa SEM-PLS efektif untuk ukuran sampel kecil hingga menengah. Untuk model dengan empat konstruk dan kompleksitas sedang, ukuran sampel minimum yang disarankan adalah 30 unit analisis. Dengan demikian, 34 cabang memenuhi persyaratan minimum analisis SEM-PLS

Tabel. 3. 1 Komposisi responden Per Cabang

Jabatan Struktural	Per Cabang	Total (x34)	Dasar Pemilihan
Pemimpin Cabang	1 orang	34	Pengambil keputusan strategis
Wakil Pemimpin Cabang	1 orang	34	Pelaksana operasional harian
Pemimpin Seksi Kredit	1 orang	34	Pengelola fungsi bisnis utama
Pemimpin Seksi Dana/Operasional	1 orang	34	Pengelola fungsi layanan dan dana
Total per cabang	4 orang	136	

Catatan: Angka populasi per strata merupakan estimasi dan perlu diverifikasi dengan data aktual dari HRD Bank Nagari

3.2.4 Kriteria Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pejabat struktural cabang. Kriteria responden ditetapkan sebagai berikut.

1. Pertama, menduduki salah satu dari empat jabatan struktural yang ditetapkan, yaitu Pemimpin Cabang, Wakil Pemimpin Cabang, Pemimpin Seksi Kredit, atau Pemimpin Seksi Dana/Operasional, pada kantor cabang PT Bank Nagari pada saat penelitian dilakukan.
 2. Kedua, memiliki masa kerja minimal satu tahun di posisi saat ini.
- Syarat ini memastikan responden memiliki pemahaman yang

memadai terhadap kondisi kepemimpinan, budaya, kapabilitas, dan kinerja cabang tempat mereka bekerja.

3. Ketiga, bersedia berpartisipasi dalam penelitian secara sukarela dan mengisi kuesioner dengan lengkap.

3.3 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah kantor cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat yang berjumlah 34 cabang.

Penetapan cabang sebagai unit analisis didasarkan pada tiga argumen utama.

1. Pertama, kinerja cabang sebagai variabel dependen merupakan hasil yang diukur dan dievaluasi pada level cabang. Data kinerja cabang Bank Nagari dalam Tabel 1.2 menunjukkan variasi kinerja antar-cabang yang signifikan selama tiga tahun terakhir. Variasi ini hanya dapat dijelaskan secara tepat jika unit analisisnya adalah cabang, bukan individu karyawan.
2. Kedua, *Strategic Leadership* dan budaya organisasi sebagai variabel independen merupakan fenomena yang terbentuk dan beroperasi pada level unit kerja. Kepemimpinan yang dijalankan pimpinan cabang membentuk iklim kerja di seluruh cabang. Budaya organisasi berkembang dari interaksi kolektif anggota di dalam unit cabang tersebut (Schein, 2010).
3. Ketiga, *Dynamic Capabilities* sebagai variabel mediasi adalah kapabilitas organisasional yang dimiliki oleh cabang sebagai entitas kolektif, bukan oleh individu tertentu. Kemampuan sensing, seizing,

dan transforming berakar pada rutinitas dan proses kolektif di dalam cabang (Teece, 2007).

Karena unit analisis adalah cabang, data dari keempat responden per cabang diagregasi menjadi satu skor representatif untuk setiap variabel. Prosedur agregasi ini mengikuti dua langkah berikut.

Langkah pertama adalah uji konsistensi antar-penilai menggunakan indeks rwg (James et al., 1984). Uji ini memastikan bahwa persepsi keempat pejabat struktural dalam satu cabang cukup homogen untuk mewakili kondisi cabang secara kolektif. Nilai rwg yang dapat diterima adalah lebih besar atau sama dengan 0,70. Cabang yang memiliki nilai rwg di bawah 0,70 pada variabel tertentu akan ditangani dengan prosedur yang ditetapkan dalam protokol pengumpulan data.

Langkah kedua adalah agregasi dengan menghitung nilai rata-rata skor dari keempat responden untuk menghasilkan satu skor cabang per variabel. Skor agregat inilah yang digunakan sebagai input analisis SEM-PLS

Tabel. 3. 2 Ringkasan Desain Sampel

Komponen	Keterangan
Unit Populasi	Kantor cabang PT Bank Nagari
Jumlah Populasi	34 cabang
Teknik Sampling	Sensus (total sampling)
Jumlah Sampel	34 cabang
Pendekatan Pengumpulan	Key informant (4 pejabat per cabang)
Total Responden	136 orang
Unit Analisis SEM-PLS	34 observasi (skor agregat per cabang)
Metode Agregasi	Rata-rata dengan uji rwg $\geq 0,70$
Perangkat Analisis	SmartPLS 4.0

3.4 Definisi Operasional Variabel

Bagian ini menyajikan definisi operasional dari setiap variabel penelitian. Sesuai dengan pendekatan deduktif, penyajian dimulai dari variabel dependen (kinerja organisasi), kemudian variabel mediasi (*Dynamic Capabilities*), dan terakhir variabel independen (*Strategic Leadership* dan budaya organisasi).

3.4.1 Kinerja Cabang (Y)

Definisi Konseptual

Kinerja cabang adalah hasil pencapaian cabang Bank Nagari dalam dimensi finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan cabang dalam mencapai target yang ditetapkan (Kaplan & Norton, 1996; Richard et al., 2009).

Definisi Operasional

Kinerja cabang dalam penelitian ini dioperasionisasikan sebagai persepsi pejabat struktural cabang terhadap pencapaian cabangnya dalam empat perspektif Balanced Scorecard: finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dimensi dan Indikator

Tabel. 3. 3 Operasionalisasi Variabel Kinerja Cabang

Dimensi	Indikator	Kode	Sumber
Perspektif Finansial	Cabang kami mencapai target laba yang ditetapkan	KC1	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Finansial	Cabang kami menunjukkan pertumbuhan dana pihak ketiga yang positif	KC2	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Finansial	Cabang kami mencapai target penyaluran kredit	KC3	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Finansial	Cabang kami mampu menjaga kualitas kredit dengan baik	KC4	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Pelanggan	Nasabah cabang kami merasa puas dengan layanan yang diberikan	KC5	Kaplan dan Norton (1996)

Dimensi	Indikator	Kode	Sumber
Perspektif Pelanggan	Cabang kami mampu mempertahankan nasabah existing	KC6	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Pelanggan	Cabang kami berhasil menarik nasabah baru setiap tahun	KC7	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Pelanggan	Cabang kami memiliki citra yang baik di masyarakat setempat	KC8	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Proses Internal	Cabang kami memberikan layanan operasional yang berkualitas	KC9	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Proses Internal	Cabang kami memproses kredit dengan cepat dan tepat	KC10	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Proses Internal	Cabang kami patuh terhadap prosedur dan regulasi yang berlaku	KC11	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Proses Internal	Cabang kami mampu mengelola risiko operasional dengan baik	KC12	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Karyawan cabang kami memiliki kompetensi yang memadai	KC13	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Cabang kami aktif mengembangkan kapabilitas karyawan	KC14	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Cabang kami memiliki iklim kerja yang kondusif	KC15	Kaplan dan Norton (1996)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Karyawan cabang kami terlibat aktif dalam pencapaian target	KC16	Kaplan dan Norton (1996)

Skala Pengukuran

Variabel *Dynamic Capabilities* diukur menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

3.4.2 *Dynamic Capabilities* (M)

Definisi Konseptual

Dynamic Capabilities adalah kemampuan strategis organisasi untuk secara proaktif mengadaptasi dan mengonfigurasi ulang sumber daya serta proses guna mempertahankan kinerja unggul di tengah perubahan lingkungan bisnis (Teece, 2007).

Definisi Operasional

Dynamic Capabilities dalam penelitian ini dioperasionalisasikan sebagai persepsi karyawan terhadap kemampuan Bank Nagari dalam mendeteksi peluang dan ancaman (*sensing*), memanfaatkan peluang (*seizing*), dan mengonfigurasi ulang sumber daya (*transforming*).

Dimensi dan Indikator

Tabel. 3. 4 Operasionalisasi Variabel dynamics Capabilities

Dimensi	Indikator	Kode	Sumber
Sensing Capability	Bank secara sistematis memantau tren pasar dan perilaku nasabah	DC1	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Sensing Capability	Bank aktif mengidentifikasi peluang produk dan layanan baru	DC2	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Sensing Capability	Bank mengumpulkan dan menganalisis informasi dari nasabah dan mitra	DC3	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Sensing Capability	Karyawan didorong untuk mengusulkan ide berdasarkan perubahan pasar	DC4	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Sensing Capability	Manajemen melakukan evaluasi terhadap risiko dari perubahan eksternal	DC5	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Seizing Capability	Bank cepat mengambil keputusan untuk menangkap peluang baru	DC6	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Seizing Capability	Bank mengalokasikan sumber daya ke inisiatif yang bernilai strategis	DC7	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Seizing Capability	Struktur organisasi mendukung fleksibilitas dalam pengambilan keputusan	DC8	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Seizing Capability	Proses inovasi diarahkan untuk menghasilkan nilai tambah bagi nasabah	DC9	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Seizing Capability	Manajemen mampu menyeimbangkan risiko dan peluang dalam strategi baru	DC10	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Transforming Capability	Bank mampu menyesuaikan struktur dan proses kerja sesuai kebutuhan baru	DC11	Teece (2007); Kump et al. (2019)

Dimensi	Indikator	Kode	Sumber
Transforming Capability	Bank melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem dan prosedur	DC12	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Transforming Capability	Karyawan dilibatkan dalam proses perubahan dan inovasi organisasi	DC13	Teece (2007); Kump et al. (2019)
Transforming Capability	Manajemen mendorong pembelajaran lintas unit dan kolaborasi internal	DC14	Teece (2007); Kump et al. (2019)

3.4.3 Strategic Leadership (X1)

Definisi Konseptual

Strategic Leadership adalah kemampuan pemimpin puncak dalam mengantisipasi perubahan, menetapkan arah strategis, mengembangkan sumber daya, dan membangun budaya organisasi yang mendukung pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan (Ireland & Hitt, 2005).

Definisi Operasional

Strategic Leadership dalam penelitian ini dioperasionalisasikan sebagai persepsi karyawan terhadap kemampuan pemimpin Bank Nagari dalam menjalankan enam komponen kepemimpinan strategis: menentukan arah strategis, mengeksplorasi kompetensi inti, mengembangkan modal manusia, mempertahankan budaya organisasi, menekankan praktik etis, dan membangun kontrol strategis.

Dimensi dan Indikator

Tabel. 3. 5 Operasional Variabel *Strategic Leadership*

Dimensi	Indikator	Kode	Sumber
Determining Strategic Direction	Pemimpin memiliki visi jangka panjang yang jelas bagi bank	SL1	Ireland dan Hitt (2005)
Determining Strategic Direction	Pemimpin mampu mengomunikasikan visi dan misi kepada seluruh karyawan	SL2	Ireland dan Hitt (2005)

Dimensi	Indikator	Kode	Sumber
Determining Strategic Direction	Pemimpin menetapkan tujuan strategis yang realistis dan menantang	SL3	Ireland dan Hitt (2005)
Determining Strategic Direction	Pemimpin menyesuaikan arah strategis sesuai perubahan lingkungan bisnis	SL4	Ireland dan Hitt (2005)
Exploiting Core Competencies	Pemimpin memahami kekuatan utama yang menjadi keunggulan bank	SL5	Ireland dan Hitt (2005); Prahalad dan Hamel (1990)
Exploiting Core Competencies	Pemimpin mengalokasikan sumber daya untuk memperkuat kompetensi inti	SL6	Ireland dan Hitt (2005); Prahalad dan Hamel (1990)
Exploiting Core Competencies	Pemimpin mendorong inovasi berbasis kompetensi bank	SL7	Ireland dan Hitt (2005); Prahalad dan Hamel (1990)
Exploiting Core Competencies	Pemimpin memastikan kompetensi inti tetap relevan terhadap perubahan pasar	SL8	Ireland dan Hitt (2005); Prahalad dan Hamel (1990)
Developing Human Capital	Pemimpin mendukung pelatihan dan pengembangan karier karyawan	SL9	Ireland dan Hitt (2005)
Developing Human Capital	Pemimpin menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan	SL10	Ireland dan Hitt (2005)
Developing Human Capital	Pemimpin memberdayakan karyawan untuk berinisiatif dan berinovasi	SL11	Ireland dan Hitt (2005)
Developing Human Capital	Pemimpin menilai kinerja karyawan secara adil dan transparan	SL12	Ireland dan Hitt (2005)
Sustaining Effective Organizational Culture	Pemimpin memperkuat nilai-nilai inti bank dalam setiap kegiatan	SL13	Ireland dan Hitt (2005); Schein (2010)
Sustaining Effective Organizational Culture	Pemimpin menumbuhkan budaya kerja kolaboratif dan terbuka	SL14	Ireland dan Hitt (2005); Schein (2010)
Sustaining Effective Organizational Culture	Pemimpin menjaga komitmen karyawan terhadap visi dan misi bank	SL15	Ireland dan Hitt (2005); Schein (2010)
Sustaining Effective Organizational Culture	Pemimpin menyesuaikan budaya organisasi dengan tantangan baru	SL16	Ireland dan Hitt (2005); Schein (2010)
Emphasizing Ethical Practices	Pemimpin menegakkan standar etika dalam setiap keputusan strategis	SL17	Ireland dan Hitt (2005); Brown dan Treviño (2006)
Emphasizing Ethical Practices	Pemimpin memberikan contoh perilaku etis kepada karyawan	SL18	Ireland dan Hitt (2005); Brown dan Treviño (2006)
Emphasizing Ethical Practices	Pemimpin memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan tata kelola	SL19	Ireland dan Hitt (2005); Brown dan Treviño (2006)

Dimensi	Indikator	Kode	Sumber
Emphasizing Ethical Practices	Pemimpin mendorong budaya keterbukaan dan akuntabilitas	SL20	Ireland dan Hitt (2005); Brown dan Treviño (2006)
Establishing Strategic Controls	Pemimpin menetapkan sistem pemantauan kinerja strategis	SL21	Ireland dan Hitt (2005); Simons (1995)
Establishing Strategic Controls	Pemimpin menggunakan data dan indikator untuk evaluasi keputusan	SL22	Ireland dan Hitt (2005); Simons (1995)
Establishing Strategic Controls	Pemimpin menindaklanjuti hasil evaluasi dengan perbaikan strategi	SL23	Ireland dan Hitt (2005); Simons (1995)
Establishing Strategic Controls	Pemimpin menyeimbangkan kontrol keuangan dan kontrol strategis	SL24	Ireland dan Hitt (2005); Simons (1995)

Skala Pengukuran

Variabel *Strategic Leadership* diukur menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

3.4.4 Budaya Organisasi (X2)

Definisi Konseptual

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan praktik bersama yang memandu perilaku anggota dalam mencapai tujuan strategis organisasi (Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010).

Definisi Operasional

Budaya organisasi dalam penelitian ini dioperasionisasikan sebagai persepsi karyawan terhadap empat tipe budaya organisasi berdasarkan *Competing Values Framework*: *clan culture*, *adhocracy culture*, *market culture*, dan *hierarchy culture*.

Dimensi dan Indikator

Tabel. 3. 6 Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator	Kode	Sumber
Clan Culture	Hubungan antar karyawan di bank terjalin secara akrab dan kekeluargaan	BO1	Cameron dan Quinn (2011)
Clan Culture	Pemimpin berperan sebagai pembimbing dan fasilitator bagi tim	BO2	Cameron dan Quinn (2011)
Clan Culture	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan	BO3	Cameron dan Quinn (2011)
Clan Culture	Bank menekankan pengembangan karier dan kesejahteraan karyawan	BO4	Cameron dan Quinn (2011)
Clan Culture	Komunikasi di bank berlangsung terbuka dan dua arah	BO5	Cameron dan Quinn (2011)
Adhocracy Culture	Bank mendorong inovasi dan kreativitas di tempat kerja	BO6	Cameron dan Quinn (2011)
Adhocracy Culture	Karyawan diberi kebebasan untuk mencoba pendekatan baru	BO7	Cameron dan Quinn (2011)
Adhocracy Culture	Bank berani mengambil risiko untuk mencapai kemajuan	BO8	Cameron dan Quinn (2011)
Adhocracy Culture	Inovasi digital dan layanan baru dihargai sebagai bagian dari strategi	BO9	Cameron dan Quinn (2011)
Adhocracy Culture	Pimpinan mendukung ide-ide baru untuk peningkatan kualitas layanan	BO10	Cameron dan Quinn (2011)
Market Culture	Bank berorientasi kuat pada pencapaian target bisnis	BO11	Cameron dan Quinn (2011)
Market Culture	Pimpinan menekankan hasil dan kinerja terukur	BO12	Cameron dan Quinn (2011)
Market Culture	Karyawan didorong untuk berkompetisi secara sehat	BO13	Cameron dan Quinn (2011)
Market Culture	Kepuasan nasabah menjadi prioritas utama dalam layanan	BO14	Cameron dan Quinn (2011)
Market Culture	Kinerja individu diukur berdasarkan pencapaian hasil	BO15	Cameron dan Quinn (2011)
Hierarchy Culture	Tugas dan tanggung jawab diatur secara jelas dan terstruktur	BO16	Cameron dan Quinn (2011)
Hierarchy Culture	Prosedur operasional standar dijalankan secara konsisten	BO17	Cameron dan Quinn (2011)
Hierarchy Culture	Pengambilan keputusan mengikuti hierarki yang telah ditetapkan	BO18	Cameron dan Quinn (2011)
Hierarchy Culture	Pengawasan dan pelaporan dilakukan secara sistematis	BO19	Cameron dan Quinn (2011)
Hierarchy Culture	Kepatuhan terhadap kebijakan dan regulasi menjadi prioritas utama	BO20	Cameron dan Quinn (2011)

Skala Pengukuran

Variabel budaya organisasi diukur menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

3.4.5 Ringkasan Variabel Penelitian

Tabel. 3. 7 Ringkasan Variabel Penelitian

Variabel	Jenis	Dimensi	Jumlah Indikator	Skala
Kinerja Cabang (Y)	Dependen	4	16	Likert 1-5
<i>Dynamic Capabilities</i> (M)	Mediasi	3	14	Likert 1-5
<i>Strategic Leadership</i> (X1)	Independen	6	24	Likert 1-5
Budaya Organisasi (X2)	Independen	4	20	Likert 1-5
Total		17	74	

3.5 Instrumen Penelitian

3.5.1 Jenis Instrumen

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Kuesioner dipilih karena efektif untuk mengumpulkan data dari sampel yang besar dengan biaya dan waktu yang relatif efisien (Sekaran & Bougie, 2020). Kuesioner terdiri atas dua bagian utama. Bagian pertama berisi pertanyaan mengenai karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, level jabatan, dan lokasi kerja. Bagian kedua berisi pernyataan mengenai variabel penelitian yang diukur menggunakan skala Likert lima poin.

3.5.2 Skala Pengukuran

Skala Likert lima poin dipilih karena memiliki beberapa keunggulan. Pertama, skala ini memungkinkan responden mengekspresikan tingkat persetujuan

terhadap setiap pernyataan secara sistematis dan terukur (Sugiyono, 2021). Kedua, skala Likert lima poin memberikan variasi respons yang memadai tanpa membebani responden dengan terlalu banyak pilihan. Ketiga, skala ini kompatibel dengan teknik analisis SEM-PLS yang digunakan dalam penelitian (Hair *et al.*, 2021).

Interpretasi skala Likert yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

3.5.3 Sumber Instrumen

Instrumen penelitian dikembangkan melalui adaptasi dari instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya pada penelitian terdahulu. Tabel 3.8 menyajikan sumber instrumen untuk masing-masing variabel.

Tabel. 3. 8 Sumber Instrumen Penelitian

Variabel	Sumber Instrumen	Adaptasi
Kinerja Organisasi	Kaplan dan Norton (1996); Yuliansyah <i>et al.</i> (2017)	Disesuaikan dengan konteks perbankan Indonesia
<i>Dynamic Capabilities</i>	Kump <i>et al.</i> (2019)	Disesuaikan dengan konteks perbankan
<i>Strategic Leadership</i>	Ireland dan Hitt (2005); Hitt <i>et al.</i> (2017)	Disesuaikan dengan konteks perbankan daerah
Budaya Organisasi	Cameron dan Quinn (2011); OCAI	Disesuaikan dengan konteks perbankan dan budaya lokal

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.5.1 Uji Validitas Konstruk

Uji validitas konstruk dilakukan melalui analisis *convergent validity* dan *discriminant validity* menggunakan pendekatan SEM-PLS.

Convergent Validity

Convergent validity dievaluasi berdasarkan tiga kriteria (Hair *et al.*, 2021):

1. *Outer loading* setiap indikator harus $\geq 0,70$. Indikator dengan *loading* antara 0,40-0,70 dapat dipertahankan jika penghapusannya tidak meningkatkan AVE atau *composite reliability*.
2. *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk harus $\geq 0,50$. Nilai AVE $\geq 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.
3. *Composite Reliability* (CR) harus $\geq 0,70$. Nilai CR $\geq 0,70$ menunjukkan konsistensi internal yang baik.

Discriminant Validity

Discriminant validity diuji menggunakan dua pendekatan (Hair *et al.*, 2021):

1. *Fornell-Larcker Criterion*. Validitas diskriminan dinyatakan baik apabila akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya.
2. *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Validitas diskriminan dinyatakan baik apabila nilai HTMT $< 0,85$.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi internal instrumen.

Reliabilitas diukur menggunakan dua indikator (Hair *et al.*, 2021):

1. *Cronbach's Alpha* (α). Nilai $\alpha \geq 0,70$ menunjukkan bahwa item-item dalam konstruk memiliki konsistensi internal yang baik.
2. *Composite Reliability* (CR). Nilai $CR \geq 0,70$ menunjukkan stabilitas pengukuran yang tinggi antar indikator dalam konstruk yang sama.

Tabel. 3. 9 Kriteria Validitas dan Reliabilitas

Kriteria	Indikator	Nilai Ambang	Sumber
Validitas Konvergen	<i>Outer Loading</i>	$\geq 0,70$	Hair <i>et al.</i> (2021)
	AVE	$\geq 0,50$	Hair <i>et al.</i> (2021)
Validitas Diskriminan	Fornell-Larcker	$\sqrt{AVE} >$ Korelasi antar konstruk	Hair <i>et al.</i> (2021)
	HTMT	$< 0,85$	Henseler <i>et al.</i> (2015)
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	$\geq 0,70$	Hair <i>et al.</i> (2021)
	Composite Reliability	$\geq 0,70$	Hair <i>et al.</i> (2021)

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

Berdasarkan sumber data, penelitian ini menggunakan data sebagaimana dikemukakan oleh (Sekaran & Bougie, 2016) data primer adalah Data yang dikumpulkan dan didefinisikan sebagai data perolehan tangan pertama atau sumber asli tanpa melalui perantara atau media lain. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan PT Bank Nagari. Kuesioner disebarakan menggunakan dua metode:

1. Metode daring melalui *Google Form* yang tautannya didistribusikan melalui *email* resmi dan grup *WhatsApp* internal bank.
2. Metode luring menggunakan kuesioner cetak yang didistribusikan melalui koordinator di setiap kantor cabang.
3. Kombinasi kedua metode ini digunakan untuk memaksimalkan tingkat respons dan menjangkau seluruh karyawan, termasuk yang tidak selalu memiliki akses internet.

3.6.2 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilaksanakan melalui tiga tahapan.

Tahap Persiapan

1. Pertama, mengurus izin penelitian kepada manajemen PT Bank Nagari melalui Divisi Sekretariat Perusahaan.
2. Kedua, berkoordinasi dengan Divisi *Human Capital Management* untuk mendapatkan data populasi dan daftar koordinator di setiap unit kerja.
3. Ketiga, menyiapkan instrumen penelitian dalam format daring (*Google Form*) dan luring (kuesioner cetak).
4. Keempat, menyusun surat pengantar dan petunjuk pengisian kuesioner.

Tahap Pelaksanaan

1. Pertama, mendistribusikan tautan kuesioner daring melalui *email* resmi dan grup *WhatsApp* internal dengan bantuan Divisi *Human Capital Management*.
2. Kedua, mendistribusikan kuesioner cetak ke setiap kantor cabang melalui koordinator yang telah ditunjuk.

3. Ketiga, melakukan monitoring terhadap tingkat pengembalian (*response rate*) setiap minggu.
4. Keempat, mengirimkan *reminder* kepada responden yang belum mengisi kuesioner.

Tahap Finalisasi

1. Pertama, mengumpulkan seluruh kuesioner yang telah diisi baik daring maupun luring.
2. Kedua, melakukan verifikasi kelengkapan dan konsistensi data.
3. Ketiga, melakukan *data cleaning* untuk menghapus data tidak lengkap atau tidak konsisten.
4. Keempat, melakukan rekapitulasi dan *coding* data untuk persiapan analisis.

3.6.3 Target Response Rate

Penelitian ini menargetkan *response rate* minimal 70% dari total kuesioner yang disebarkan. Untuk mencapai target sampel 300 responden dengan asumsi *response rate* 70%, maka jumlah kuesioner yang disebarkan adalah sekitar 430 kuesioner.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis Profil Responden

Analisis deskriptif awal dilakukan untuk menggambarkan profil demografis responden yang mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, level jabatan, dan lokasi kerja. Data profil responden disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan persentase. Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian

dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap *Strategic Leadership*, budaya organisasi, *Dynamic Capabilities*, dan kinerja organisasi. Pengukuran dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi dari setiap indikator dan dimensi variabel. Kategorisasi tingkat persepsi responden dilakukan berdasarkan interval sebagai berikut:

Rendah: 1,00 - 2,33

Sedang: 2,34 - 3,66

Tinggi: 3,67 - 5,00

3.7.2 Analisis SEM-PLS

Justifikasi Penggunaan SEM-PLS

Metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) digunakan dalam penelitian ini karena beberapa pertimbangan.

1. Pertama, PLS-SEM cocok untuk penelitian yang bertujuan menjelaskan dan memprediksi hubungan antar konstruk (Hair *et al.*, 2021).
2. Kedua, PLS-SEM mampu menangani ukuran sampel menengah (200-400 responden) dengan baik.
3. Ketiga, PLS-SEM tidak mensyaratkan distribusi data yang normal secara ketat.
4. Keempat, PLS-SEM cocok untuk model yang kompleks dengan banyak konstruk dan indikator.
5. Kelima, PLS-SEM efektif untuk menguji hubungan mediasi seperti yang diuji dalam penelitian ini.

Perangkat Lunak

Analisis SEM-PLS dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. SmartPLS dipilih karena memiliki antarmuka yang *user-friendly* dan fitur analisis yang lengkap untuk PLS-SEM.

3.7.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk pengukuran. Kriteria evaluasi meliputi:

Tabel. 3. 10 Kriteria Evaluasi Outer Model

Kriteria	Parameter	Nilai Ambang
Reliabilitas Indikator	Outer Loading	$\geq 0,70$
Konsistensi Internal	Cronbach's Alpha	$\geq 0,70$
Konsistensi Internal	Composite Reliability	$\geq 0,70$
Validitas Konvergen	AVE	$\geq 0,50$
Validitas Diskriminan	Fornell-Larcker	$\sqrt{AVE} > \text{Korelasi}$
Validitas Diskriminan	HTMT	$< 0,85$

3.7.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Kriteria evaluasi meliputi:

Tabel. 3. 11 Kriteria Evaluasi Inner Model

Kriteria	Parameter	Interpretasi
Koefisien Determinasi	R^2	0,25 = lemah; 0,50 = moderat; 0,75 = kuat
<i>Predictive Relevance</i>	Q^2	> 0 = model memiliki relevansi prediktif
<i>Effect Size</i>	f^2	0,02 = kecil; 0,15 = sedang; 0,35 = besar

Kriteria	Parameter	Interpretasi
Multikolinearitas	VIF	< 5

3.8.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 *resamples* untuk memperoleh nilai signifikansi empiris (Hair *et al.*, 2021).

Kriteria Pengujian Hipotesis

Hipotesis diterima jika memenuhi kriteria berikut:

- 1) Nilai t-statistik > 1,96 (untuk *two-tailed test* pada $\alpha = 0,05$)
- 2) Nilai p-value < 0,05
- 3) Koefisien jalur (*path coefficient*) memiliki arah sesuai hipotesis

Tabel. 3. 12 Ringkasan Pengajian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Jenis Pengujian
H1	SL → DC	Pengaruh langsung
H2	BO → DC	Pengaruh langsung
H3	DC → KC	Pengaruh langsung
H4	SL → KC	Pengaruh langsung
H5	BO → KC	Pengaruh langsung
H6	SL → DC → KC	Pengaruh tidak langsung (mediasi)
H7	BO → DC → KC	Pengaruh tidak langsung (mediasi)

Keterangan: SL = *Strategic Leadership*; BO = Budaya Organisasi; DC = *Dynamic Capabilities*; KO = Kinerja Organisasi

3.8.6 Uji Mediasi

Specific indirect effect digunakan untuk menguji signifikansi jalur mediasi secara langsung menggunakan hasil *bootstrapping*. Jalur mediasi dinyatakan

signifikan jika nilai t -statistik $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$. Prosedur Pengujian Mediasi mengikuti langkah berikut (Hair *et al.*, 2021):

1. Pertama, menguji signifikansi pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen tanpa mediator.
2. Kedua, menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel mediator.
3. Ketiga, menguji signifikansi pengaruh variabel mediator terhadap variabel dependen.
4. Keempat, menguji signifikansi pengaruh tidak langsung (*specific indirect effect*) melalui *bootstrapping*.
5. Kelima, menghitung VAF untuk menentukan jenis mediasi.

3.8.7 Uji Kelayakan Model

AVE dan R^2 konstruk endogen:

$$\text{GoF} = (\text{AVE rata-rata} \times R^2 \text{ rata-rata})$$

Interpretasi nilai GoF:

- 0,10 = kecil
- 0,25 = moderat
- 0,36 = kuat

PLSpredict

PLSpredict digunakan untuk menilai daya prediksi *out-of-sample* melalui prosedur *k-fold cross-validation*. Model PLS dianggap memiliki kemampuan

prediktif yang baik jika nilai RMSE model PLS lebih kecil dibandingkan model regresi linier.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Bank Nagari yaitu salah satu Bank Pembangunan Daerah milik Pemerintah Provinsi, Kota dan Kabupaten di Sumatera Barat yang berkedudukan di Padang, Sumatera Barat. Bank ini pada mulanya berdiri dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat berdasarkan akta pendirian yang dibuat di hadapan notaris Hasan Qalby pada 12 Maret 1962, sebagai badan usaha milik pemerintah daerah yang bergerak di bidang perbankan. Sejak berdirinya, lembaga ini diarahkan untuk mendukung pembiayaan pembangunan ekonomi daerah, sejalan dengan tujuan pendiriannya oleh pemerintah daerah bersama tokoh masyarakat dan pengusaha setempat yang melihat perlunya lembaga keuangan bank yang secara khusus membantu pemerintah dalam melaksanakan pembangunan di daerah.

Penelitian ini menetapkan kantor cabang sebagai unit populasi karena tiga alasan. Pertama, cabang merupakan unit operasional strategis yang memiliki struktur kepemimpinan lengkap dan menjalankan fungsi bisnis secara mandiri. Kedua, setiap cabang memiliki target kinerja yang terukur dan dievaluasi secara periodik oleh kantor pusat. Ketiga, variabel yang diteliti, yaitu *Strategic Leadership*, budaya organisasi, *Dynamic Capabilities*, dan kinerja cabang, merupakan fenomena yang beroperasi dan dapat diobservasi pada level unit cabang. Penelitian ini menggunakan teknik sensus atau total sampling. Seluruh

anggota populasi, yaitu 34 kantor cabang, ditetapkan sebagai sampel penelitian. teknik sensus tepat digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau peneliti. Penggunaan sensus dalam penelitian ini memberikan dua keunggulan. Pertama, hasil analisis mencerminkan kondisi seluruh jaringan cabang Bank Nagari tanpa risiko kesalahan sampling. Kedua, generalisasi hasil penelitian berlaku secara langsung untuk seluruh populasi cabang sehingga implikasi manajerial yang dihasilkan relevan bagi manajemen Bank Nagari secara konsolidasi.

Untuk memperoleh data yang representatif dari setiap cabang, penelitian ini menggunakan pendekatan key informant. Data dikumpulkan dari empat pejabat struktural per cabang yang terdiri atas Pemimpin Cabang, Wakil Pemimpin Cabang, Pemimpin Seksi Kredit, dan Pemimpin Seksi Dana/Operasional. Keempat pejabat ini dipilih karena memiliki posisi strategis sehingga mampu menilai kondisi kepemimpinan, budaya, kapabilitas, dan kinerja cabang secara menyeluruh.

4.1.1 Karakteristik Demografi Responden

Penelitian ini melibatkan 136 orang responden yang merupakan pejabat pada tingkat cabang PT. Bank Nagari, yang terdiri dari Pemimpin Cabang, Wakil Pemimpin Cabang, Pemimpin Seksi Kredit/Pembiayaan, dan Pemimpin Seksi Dana/Operasional. Karakteristik demografi responden dikumpulkan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang menjadi sumber data dalam penelitian mengenai pengaruh *Strategic Leadership* dan

budaya organisasi terhadap kinerja cabang melalui *Dynamic Capabilities*.

Rincian karakteristik demografi responden disajikan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4. 1 Karakteristik Demografi Responden

Demografi	Kategori	Jumlah (Sampel)
Grade Cabang	A	32
	B	64
	C	40
	Total	136
Jenis Kelamin	Laki - Laki	88
	Perempuan	48
	Total	136
Usia	< 30 Tahun	0
	30 - 40 Tahun	68
	41 - 50 Tahun	67
	> 50 Tahun	1
	Total	136
Status Perkawinan	Kawin	136
	Belum Kawin	0
	Total	136
Pendidikan Terakhir	D3	0
	S1	108
	S2	27
	S3	1
	Total	136
Jabatan	Pemimpin Cabang	34
	Wakil Pemimpin Cabang	34
	Pemimpin Seksi Kredit/Pembiayaan	34
	Pemimpin Seksi Dana/Operasional	34
	Total	136
Lama Jabatan	1 - 3 Tahun	136
	4 - 6 Tahun	0
	7 - 10 Tahun	0
	> 10 Tahun	0
	Total	136
Masa Kerja	< 5 Tahun	0
	5 - 10 Tahun	68
	11 - 20 Tahun	67
	> 20 Tahun	1
	Total	136

Berdasarkan Tabel diatas, responden dengan grade B mendominasi sampel penelitian, yaitu sebanyak 64 orang atau 47%, diikuti oleh grade C sebanyak 40 orang (29%), dan grade A sebanyak 32 orang (24%). Ditinjau dari jenis kelamin, responden laki-laki mendominasi dengan jumlah 88 orang (65%), sedangkan responden perempuan berjumlah 48 orang (35%). Hal ini menggambarkan bahwa posisi kepemimpinan pada level cabang di PT. Bank Nagari masih didominasi oleh laki-laki, meskipun proporsi perempuan yang mencapai lebih dari sepertiga total responden menunjukkan keterwakilan perempuan dalam posisi strategis di perusahaan yang cukup signifikan.

Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 30-40 tahun sebanyak 68 orang (50%) dan usia 41-50 tahun sebanyak 67 orang (49%), sementara responden berusia di atas 50 tahun hanya 1 orang (1%) dan tidak terdapat responden yang berusia di bawah 30 tahun. Dari sisi status perkawinan semua responden telah dalam kondisi status kawin, sebaran ini menunjukkan bahwa responden penelitian berada pada usia produktif dan matang secara profesional, sehingga dapat memberikan penilaian yang objektif terhadap *Strategic Leadership*, budaya organisasi, *Dynamic Capabilities*, dan kinerja cabang tempat mereka bekerja. Karakteristik pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan S1 sebanyak 108 orang (79%), disusul S2 sebanyak 27 orang (20%), dan S3 sebanyak 1 orang (1%), sedangkan tidak ada responden dengan pendidikan D3. Tingginya tingkat pendidikan responden ini mengindikasikan bahwa responden memiliki kapasitas intelektual dan wawasan manajerial

yang memadai untuk memahami konsep-konsep *Strategic Leadership*, budaya organisasi, dan *Dynamic Capabilities* dalam konteks pekerjaan mereka.

Berdasarkan jabatan, responden tersebar secara merata pada empat posisi struktural, yaitu Pemimpin Cabang, Wakil Pemimpin Cabang, Pemimpin Seksi Kredit/Pembiayaan, dan Pemimpin Seksi Dana/Operasional, masing-masing sebanyak 34 orang atau 25%. Pemerataan proporsi ini menunjukkan bahwa data penelitian merepresentasikan seluruh unsur pengambil kebijakan strategis maupun operasional pada level cabang, sehingga hasil penelitian dapat mencerminkan kondisi kepemimpinan dan budaya organisasi secara komprehensif dari berbagai lini jabatan. Seluruh responden, yaitu 136 orang (100%), memiliki masa jabatan pada posisi saat ini selama 1-3 tahun. Kondisi ini mengindikasikan adanya rotasi atau mutasi jabatan yang relatif teratur di lingkungan PT. Bank Nagari, sehingga responden memiliki pengalaman yang relatif baru namun tetap relevan dalam menilai penerapan *Strategic Leadership* dan budaya organisasi pada jabatannya saat ini.

Serta dilihat dari masa kerja secara keseluruhan di perusahaan, responden dengan masa kerja 5-10 tahun berjumlah 68 orang (50%) dan masa kerja 11-20 tahun berjumlah 67 orang (49%), sementara responden dengan masa kerja di atas 20 tahun hanya 1 orang (1%) dan tidak ada responden dengan masa kerja di bawah 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang di PT. Bank Nagari, sehingga mampu memberikan penilaian yang mendalam terhadap dinamika

Strategic Leadership, budaya organisasi, *Dynamic Capabilities*, dan kinerja cabang di perusahaan tersebut.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif dalam penelitian ini berguna untuk memaparkan dan menjabarkan kondisi data secara faktual tanpa bertujuan menarik kesimpulan yang digeneralisasikan. Guna untuk memperjelas deskripsi masing-masing variable, data akan ditampilkan menggunakan tabel distribusi frekuensi (Arikunto, 2020), selanjutnya perhitungan Tingkat Capaian Responden (TCR) diterapkan untuk menilai sejauh mana capaian variabel tersebut berdasarkan sudut pandang atau persepsi sampel.

4.2.1 Deskriptif Variabel *Strategic Leadership*

Tabel TCR di atas menyajikan hasil pengukuran persepsi responden terhadap 24 item indikator variabel *Strategic Leadership* dalam penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja cabang melalui *Dynamic Capabilities* di PT. Bank Nagari.

Tabel 4. 2 Deskriptif Variabel *Strategic Leadership*

Kode	Pernyataan	Rata - Rata	TCR	Ket
SL1	Pimpinan cabang memiliki arah kerja yang jelas untuk cabang yang dipimpinnya.	4,38	87,60%	Sangat Baik
SL2	Pimpinan cabang mampu mengomunikasikan target dan prioritas kepada seluruh karyawan cabang.	4,38	87,60%	Sangat Baik
SL3	Pimpinan cabang menetapkan tujuan yang realistis dan menantang bagi tim.	4,42	88,40%	Sangat Baik
SL4	Pimpinan cabang menyesuaikan prioritas kerja sesuai perubahan kondisi bisnis lokal.	4,29	85,80%	Sangat Baik
SL5	Pimpinan cabang memahami kekuatan utama yang menjadi keunggulan cabangnya.	4,25	85,00%	Sangat Baik

Kode	Pernyataan	Rata - Rata	TCR	Ket
SL6	Pimpinan cabang mengalokasikan sumber daya untuk memperkuat layanan unggulan cabang.	4,17	83,40%	Sangat Baik
SL7	Pimpinan cabang mendorong inovasi layanan berbasis keunggulan yang dimiliki cabang.	4,25	85,00%	Sangat Baik
SL8	Pimpinan cabang memastikan keunggulan cabang tetap relevan terhadap perubahan kebutuhan nasabah.	4,25	85,00%	Sangat Baik
SL9	Pimpinan cabang mendukung pelatihan dan pengembangan karir karyawan.	4,38	87,60%	Sangat Baik
SL10	Pimpinan cabang menciptakan suasana pembelajaran berkelanjutan di cabang.	4,29	85,80%	Sangat Baik
SL11	Pimpinan cabang memberdayakan karyawan untuk berinisiatif dan berinovasi.	4,46	89,20%	Sangat Baik
SL12	Pimpinan cabang menilai kinerja karyawan secara adil dan transparan.	4,21	84,20%	Sangat Baik
SL13	Pimpinan cabang memperkuat nilai-nilai inti bank dalam setiap kegiatan cabang.	4,38	87,60%	Sangat Baik
SL14	Pimpinan cabang menumbuhkan budaya kerja kolaboratif dan terbuka di timnya.	4,42	88,40%	Sangat Baik
SL15	Pimpinan cabang menjaga komitmen karyawan terhadap target dan visi cabang.	4,42	88,40%	Sangat Baik
SL16	Pimpinan cabang menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya dengan tantangan baru.	4,25	85,00%	Sangat Baik
SL17	Pimpinan cabang menegakkan standar etika dalam setiap keputusan operasional.	4,33	86,60%	Sangat Baik
SL18	Pimpinan cabang memberikan contoh perilaku etis kepada karyawan.	4,29	85,80%	Sangat Baik
SL19	Pimpinan cabang memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan tata kelola bank.	4,54	90,80%	Sangat Baik
SL20	Pimpinan cabang mendorong keterbukaan dan akuntabilitas dalam tim.	4,42	88,40%	Sangat Baik
SL21	Pimpinan cabang menetapkan sistem pemantauan kinerja di tingkat cabang.	4,42	88,40%	Sangat Baik
SL22	Pimpinan cabang menggunakan data kinerja sebagai dasar evaluasi dan keputusan.	4,54	90,80%	Sangat Baik
SL23	Pimpinan cabang menindaklanjuti hasil evaluasi dengan perbaikan cara kerja tim.	4,46	89,20%	Sangat Baik
SL24	Pimpinan cabang menyeimbangkan target keuangan dan kualitas layanan cabang.	4,29	85,80%	Sangat Baik

Secara keseluruhan, rata-rata TCR variabel ini adalah 87,08%, yang jika dikonversi ke skala interpretasi TCR (skala Riduwan: 81–100% dikategorikan Sangat Baik) berada pada kategori Sangat Baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara

umum responden menilai praktik kepemimpinan strategis pada level cabang PT. Bank Nagari telah berjalan secara efektif, konsisten, dan diterapkan secara merata di seluruh aspek yang diukur, tanpa ada item yang jatuh ke kategori di bawah Sangat Baik.

Meskipun demikian, pembacaan yang lebih cermat terhadap variasi antar-item menunjukkan adanya pola yang tidak seragam. Jika 24 item ini dikelompokkan berdasarkan enam dimensi teoretis kepemimpinan strategis (menetapkan arah strategis, mengeksplorasi kompetensi inti, mengembangkan modal manusia, membangun budaya organisasi, menegakkan praktik etis, dan menerapkan kontrol organisasi), maka dimensi dengan capaian tertinggi adalah kontrol organisasi yang seimbang (SL21–SL24, rata-rata 88,55%), sedangkan dimensi dengan capaian terendah adalah eksploitasi dan pemeliharaan kompetensi inti (SL5–SL8, rata-rata 84,60%). Kesenjangan sebesar hampir 4 poin persentase ini, walaupun kedua dimensi tetap berada pada kategori Sangat Baik, tetap bermakna secara manajerial karena menunjukkan adanya prioritas yang berbeda dalam praktik kepemimpinan sehari-hari di cabang.

Secara lebih spesifik, dua item dengan capaian tertinggi adalah SL19 (kepatuhan terhadap peraturan dan tata kelola bank) dan SL22 (penggunaan data kinerja sebagai dasar evaluasi dan keputusan), masing-masing mencapai TCR 90,80%. Kondisi ini dapat dipahami secara kontekstual mengingat PT. Bank Nagari beroperasi dalam industri perbankan yang diatur secara ketat oleh otoritas seperti OJK dan Bank Indonesia, sehingga budaya kepatuhan dan pengambilan keputusan berbasis data cenderung telah terinternalisasi kuat dalam praktik operasional

cabang. Sebaliknya, item dengan capaian terendah adalah SL6 mengenai alokasi sumber daya untuk memperkuat layanan unggulan cabang (83,40%), yang diikuti oleh SL5, SL7, dan SL8 yang juga berasal dari dimensi yang sama. Konsistensi rendahnya seluruh item dalam satu dimensi ini menunjukkan bahwa penurunan tersebut bukan sekadar variasi acak, melainkan mengindikasikan pola sistematis di mana pimpinan cabang relatif lebih kuat dalam menjalankan fungsi kepatuhan dan kontrol dibandingkan dalam mengalokasikan sumber daya secara konkret untuk memperkuat keunggulan kompetitif cabangnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *Strategic Leadership* pada PT. Bank Nagari secara agregat berada pada kategori Sangat Baik dengan rata-rata TCR sebesar 87,08%, di mana kekuatan utama terletak pada aspek kepatuhan tata kelola dan pengambilan keputusan berbasis data, sementara aspek pengelolaan dan penguatan kompetensi inti cabang menjadi area yang relatif tertinggal dibandingkan dimensi lainnya, meskipun tetap berada dalam rentang kategori yang sama.

4.2.3 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Tabel TCR di atas menyajikan hasil pengukuran persepsi responden terhadap 20 item indikator variabel Budaya Organisasi dalam penelitian mengenai pengaruhnya terhadap kinerja cabang melalui *Dynamic Capabilities* di PT. Bank Nagari.

Tabel 4. 3 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Kode	Pernyataan	Rata - Rata	TCR	Ket
BO1	Hubungan antar karyawan di cabang terjalin secara akrab dan kekeluargaan.	4,04	80,80%	Sangat Baik
BO2	Pimpinan cabang berperan sebagai pembimbing dan fasilitator bagi tim.	4,29	85,80%	Sangat Baik
BO3	Karyawan cabang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan operasional.	4,08	81,60%	Sangat Baik

Kode	Pernyataan	Rata - Rata	TCR	Ket
BO4	Cabang menekankan pengembangan karier dan kesejahteraan karyawan.	4,12	82,40%	Sangat Baik
BO5	Komunikasi di cabang berlangsung terbuka dan dua arah.	4,21	84,20%	Sangat Baik
BO6	Cabang mendorong inovasi dan kreativitas di tempat kerja.	4,21	84,20%	Sangat Baik
BO7	Karyawan cabang diberi kebebasan untuk mencoba pendekatan layanan baru.	4,17	83,40%	Sangat Baik
BO8	Cabang berani mengambil inisiatif untuk mencapai kemajuan layanan.	4,25	85,00%	Sangat Baik
BO9	Inovasi digital dan layanan baru dihargai sebagai bagian dari strategi cabang.	4,33	86,60%	Sangat Baik
BO10	Pimpinan mendukung ide-ide baru untuk peningkatan kualitas layanan nasabah.	4,21	84,20%	Sangat Baik
BO11	Cabang berorientasi kuat pada pencapaian target bisnis yang ditetapkan.	4,46	89,20%	Sangat Baik
BO12	Pimpinan cabang menekankan hasil dan kinerja yang terukur.	4,46	89,20%	Sangat Baik
BO13	Karyawan didorong untuk berkompetisi secara sehat dalam pencapaian target.	4,5	90,00%	Sangat Baik
BO14	Kepuasan nasabah menjadi prioritas utama dalam setiap layanan cabang.	4,67	93,40%	Sangat Baik
BO15	Kinerja individu diukur berdasarkan pencapaian hasil yang terukur.	4,58	91,60%	Sangat Baik
BO16	Tugas dan tanggung jawab di cabang diatur secara jelas dan terstruktur.	4,25	85,00%	Sangat Baik
BO17	Prosedur operasional standar dijalankan secara konsisten di cabang.	4,38	87,60%	Sangat Baik
BO18	Pengambilan keputusan mengikuti hierarki yang telah ditetapkan bank.	4,46	89,20%	Sangat Baik
BO19	Pengawasan dan pelaporan dilakukan secara sistematis di cabang.	4,42	88,40%	Sangat Baik
BO20	Kepatuhan terhadap kebijakan dan regulasi menjadi prioritas utama cabang.	4,54	90,80%	Sangat Baik

Secara keseluruhan, rata-rata TCR variabel ini adalah 86,63%, yang menurut skala interpretasi TCR (81–100% = Sangat Baik) berada pada kategori Sangat Baik. Seluruh 20 item berada pada kategori yang sama, menunjukkan bahwa budaya organisasi di cabang PT. Bank Nagari secara umum dipersepsikan kuat dan positif oleh responden.

Merujuk pada kerangka *Competing Values Framework* (Cameron & Quinn), 20 item ini secara rapi terbagi ke dalam empat tipe budaya organisasi, masing-masing terdiri dari 5 item: budaya klan/kekeluargaan (BO1–BO5), budaya adhokrasi/inovasi (BO6–BO10), budaya pasar/kompetitif (BO11–BO15), dan budaya hierarki (BO16–BO20). Hasil pengelompokan menunjukkan variasi yang cukup jelas: budaya pasar memperoleh rata-rata TCR tertinggi (90,68%), diikuti budaya hierarki (88,20%), budaya adhokrasi (84,68%), dan terakhir budaya klan sebagai yang terendah (82,96%). Kesenjangan antara dimensi tertinggi dan terendah mencapai hampir 8 poin persentase, sebuah rentang yang cukup lebar meski keduanya masih berada dalam kategori Sangat Baik, dan ini mengindikasikan bahwa orientasi budaya di cabang PT. Bank Nagari lebih condong ke arah pencapaian target dan pengendalian formal dibandingkan aspek kekeluargaan dan keterlibatan personal.

Pada level item, TCR tertinggi diraih oleh BO14 (kepuasan nasabah sebagai prioritas utama) sebesar 93,40%, diikuti BO15 (kinerja individu diukur berdasarkan hasil terukur) sebesar 91,60%, keduanya berasal dari dimensi budaya pasar. Sebaliknya, TCR terendah terdapat pada BO1 (hubungan antar karyawan yang akrab dan kekeluargaan) sebesar 80,80%, yang meskipun masih Sangat Baik, merupakan satu-satunya item pada keseluruhan variabel yang mendekati batas bawah kategori tersebut. Pola ini konsisten dengan temuan pada level dimensi, yaitu bahwa aspek berorientasi hasil dan kepatuhan lebih menonjol dibandingkan aspek relasional dan kekeluargaan dalam budaya kerja cabang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi pada PT. Bank Nagari secara agregat berada pada kategori Sangat Baik dengan rata-rata TCR sebesar 86,63%, dengan karakteristik budaya yang didominasi oleh orientasi pasar (pencapaian target dan hasil terukur) dan hierarki (kepatuhan serta struktur formal), sementara aspek kekeluargaan dan keterlibatan personal karyawan relatif menjadi dimensi dengan capaian paling rendah dibandingkan tiga dimensi lainnya.

4.2.4 Deskriptif Variabel *Dynamic Capabilities*

Tabel TCR di atas menyajikan hasil pengukuran persepsi responden terhadap 12 item indikator variabel *Dynamic Capabilities* dalam penelitian mengenai perannya sebagai variabel antara (mediasi) pengaruh *Strategic Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap kinerja cabang PT. Bank Nagari.

Tabel 4. 4 Deskriptif Variabel *Dynamics Capabilities*

Kode	Pernyataan	Rata - Rata	TCR	Ket
DC1	Cabang secara sistematis memantau tren pasar dan perilaku nasabah di wilayahnya.	4,25	85,00%	Sangat Baik
DC2	Cabang aktif mengidentifikasi peluang produk dan layanan baru.	4,17	83,40%	Sangat Baik
DC3	Cabang mengumpulkan dan menganalisis informasi dari nasabah dan mitra bisnis.	4,42	88,40%	Sangat Baik
DC4	Karyawan cabang didorong untuk mengusulkan ide berdasarkan perubahan kebutuhan nasabah.	4,21	84,20%	Sangat Baik
DC5	Cabang cepat mengambil keputusan untuk menangkap peluang bisnis baru.	4,38	87,60%	Sangat Baik
DC6	Cabang mengalokasikan sumber daya ke inisiatif yang bernilai strategis.	4,46	89,20%	Sangat Baik
DC7	Struktur cabang mendukung fleksibilitas dalam pengambilan keputusan operasional.	4,33	86,60%	Sangat Baik
DC8	Proses inovasi layanan diarahkan untuk menghasilkan nilai tambah bagi nasabah.	4,5	90,00%	Sangat Baik
DC9	Cabang mampu menyesuaikan proses kerja sesuai kebutuhan nasabah dan regulasi baru.	4,38	87,60%	Sangat Baik

Kode	Pernyataan	Rata - Rata	TCR	Ket
DC10	Cabang melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem dan prosedur layanan.	4,29	85,80%	Sangat Baik
DC11	Karyawan cabang dilibatkan dalam proses perubahan dan perbaikan layanan.	4,29	85,80%	Sangat Baik
DC12	Cabang mendorong pembelajaran dan kolaborasi antar unit di dalam cabang.	4,29	85,80%	Sangat Baik

Secara keseluruhan, rata-rata TCR variabel ini adalah 86,63%, yang menurut skala interpretasi TCR (81–100% = Sangat Baik) berada pada kategori Sangat Baik. Seluruh 12 item konsisten berada pada kategori tersebut, menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis cabang PT. Bank Nagari dipersepsikan telah berjalan efektif secara menyeluruh.

Merujuk pada kerangka teori Teece mengenai *Dynamic Capabilities*, 12 item ini secara proporsional terbagi ke dalam tiga dimensi utama yang membentuk siklus kapabilitas dinamis, yaitu: *sensing* atau kemampuan menangkap peluang dan perubahan pasar (DC1–DC4), *seizing* atau kemampuan mengambil keputusan dan mengalokasikan sumber daya untuk merespons peluang tersebut (DC5–DC8), serta *transforming* atau kemampuan melakukan pembaruan dan perbaikan berkelanjutan terhadap proses internal (DC9–DC12). Hasil pengelompokan menunjukkan bahwa dimensi *seizing* memperoleh rata-rata TCR tertinggi (88,35%), diikuti oleh *transforming* (86,25%), sementara dimensi *sensing* menempati posisi terendah (85,25%). Meskipun ketiga dimensi tetap berada dalam kategori Sangat Baik, pola ini mengindikasikan bahwa cabang secara relatif lebih kuat dalam bertindak cepat mengeksekusi peluang dan melakukan perbaikan proses, dibandingkan dalam kemampuan mendeteksi dan mengidentifikasi peluang pasar sejak dini.

Pada level item, TCR tertinggi diraih oleh DC8 (proses inovasi layanan diarahkan menghasilkan nilai tambah bagi nasabah) sebesar 90,00%, diikuti DC6 (alokasi sumber daya ke inisiatif bernilai strategis) sebesar 89,20%, keduanya berasal dari dimensi *seizing*. Sebaliknya, TCR terendah terdapat pada DC2 (cabang aktif mengidentifikasi peluang produk dan layanan baru) sebesar 83,40%, diikuti oleh DC4 dan DC1 yang juga berasal dari dimensi *sensing*. Konsistensi rendahnya seluruh item pada dimensi ini menunjukkan bahwa upaya proaktif cabang dalam memindai dan mengidentifikasi peluang pasar baru relatif belum semaksimal kemampuannya dalam mengeksekusi peluang yang sudah teridentifikasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *Dynamic Capabilities* pada PT. Bank Nagari secara agregat berada pada kategori Sangat Baik dengan rata-rata TCR sebesar 86,63%, dengan kekuatan utama terletak pada kemampuan *seizing*, yaitu pengambilan keputusan cepat dan alokasi sumber daya strategis, sementara kemampuan *sensing* atau deteksi dini peluang pasar menjadi dimensi dengan capaian relatif paling rendah dibandingkan dua dimensi lainnya dalam siklus kapabilitas dinamis.

4.2.5 Deskriptif Variabel Kinerja Cabang

Tabel TCR di atas menyajikan hasil pengukuran persepsi responden terhadap 16 item indikator variabel Kinerja Cabang sebagai variabel terikat (dependen) dalam penelitian ini.

Tabel 4. 5 Deskriptif Variabel Kinerja Cabang

Kode	Pernyataan	Rata - Rata	TCR	Ket
KC1	Cabang kami mencapai target laba yang ditetapkan	3,83	76,60%	Baik

Kode	Pernyataan	Rata - Rata	TCR	Ket
KC2	Cabang kami menunjukkan pertumbuhan dana pihak ketiga yang positif	3,96	79,20%	Baik
KC3	Cabang kami mencapai target penyaluran kredit	3,92	78,40%	Baik
KC4	Cabang kami mampu menjaga kualitas kredit dengan baik	3,75	75,00%	Baik
KC5	Nasabah cabang kami merasa puas dengan layanan yang diberikan	4,13	82,60%	Sangat Baik
KC6	Cabang kami mampu mempertahankan nasabah yang sudah ada	4,37	87,40%	Sangat Baik
KC7	Cabang kami berhasil menarik nasabah baru setiap tahun	4,33	86,60%	Sangat Baik
KC8	Cabang kami memiliki citra yang baik di masyarakat setempat	4,38	87,60%	Sangat Baik
KC9	Cabang kami memberikan layanan operasional yang berkualitas	4,21	84,20%	Sangat Baik
KC10	Cabang kami memproses kredit dengan cepat dan tepat	4,21	84,20%	Sangat Baik
KC11	Cabang kami patuh terhadap prosedur dan regulasi yang berlaku	4,5	90,00%	Sangat Baik
KC12	Cabang kami mampu mengelola risiko operasional dengan baik	4,33	86,60%	Sangat Baik
KC13	Karyawan cabang kami memiliki kompetensi yang memadai	4,12	82,40%	Sangat Baik
KC14	Cabang kami aktif mengembangkan kapabilitas karyawan	4,04	80,80%	Sangat Baik
KC15	Cabang kami memiliki iklim kerja yang kondusif	4,04	80,80%	Sangat Baik
KC16	Karyawan cabang kami terlibat aktif dalam pencapaian target	4,25	85,00%	Sangat Baik

Secara keseluruhan, rata-rata TCR variabel ini adalah 82,96%, yang menurut skala interpretasi TCR (81–100% = Sangat Baik) berada pada kategori Sangat Baik. Namun, berbeda dengan tiga variabel sebelumnya (*Strategic Leadership*, *Budaya Organisasi*, dan *Dynamic Capabilities*) yang seluruh itemnya konsisten berada pada kategori Sangat Baik, variabel Kinerja Cabang menunjukkan temuan yang berbeda: empat item pertama (KC1–KC4) jatuh ke kategori Baik, bukan Sangat Baik. Ini merupakan satu-satunya kelompok item di seluruh model penelitian yang berada di

bawah ambang batas Sangat Baik, sehingga layak mendapat perhatian khusus dalam pembahasan.

Merujuk pada pendekatan *Balanced Scorecard* yang lazim digunakan untuk mengukur kinerja organisasi perbankan, 16 item ini dapat dikelompokkan ke dalam empat perspektif: perspektif keuangan (KC1–KC4), perspektif nasabah (KC5–KC8), perspektif proses bisnis internal (KC9–KC12), dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan (KC13–KC16). Hasil pengelompokan menunjukkan pola yang tegas: perspektif keuangan memperoleh rata-rata TCR paling rendah dan satu-satunya yang berkategori Baik (77,30%), sementara tiga perspektif lainnya seluruhnya berkategori Sangat Baik, yaitu proses bisnis internal (86,25%), perspektif nasabah (86,05%), dan pembelajaran & pertumbuhan (82,25%). Kesenjangan antara perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal mencapai hampir 9 poin persentase, menjadikannya kesenjangan terbesar yang ditemukan di antara seluruh variabel penelitian ini.

Pada level item, TCR terendah secara keseluruhan terdapat pada KC4 (menjaga kualitas kredit dengan baik) sebesar 75,00%, diikuti KC1 (pencapaian target laba) sebesar 76,60% dan KC3 (pencapaian target penyaluran kredit) sebesar 78,40%, yang seluruhnya berasal dari perspektif keuangan. Sebaliknya, TCR tertinggi diraih oleh KC11 (kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi) sebesar 90,00%, dari perspektif proses bisnis internal. Pola ini menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup konsisten antara kinerja non-finansial cabang (nasabah, proses internal, dan sumber daya manusia) yang dipersepsikan sangat baik, dengan capaian hasil finansial aktual (laba, DPK, kredit, dan kualitas kredit) yang relatif tertinggal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Cabang pada PT. Bank Nagari secara agregat berada pada kategori Sangat Baik dengan rata-rata TCR sebesar 82,96%, namun dengan catatan penting bahwa perspektif keuangan — mencakup pencapaian laba, pertumbuhan dana pihak ketiga, penyaluran kredit, dan kualitas kredit — merupakan satu-satunya kelompok indikator yang berada pada kategori Baik, jauh di bawah capaian pada perspektif nasabah, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang seluruhnya berkategori Sangat Baik.

4.3 Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian hipotesis dan pemodelan data dalam studi ini diterapkan melalui metode Partial Least Square (PLS) dengan memanfaatkan program SmartPLS. Terdapat beberapa alasan mendasar mengapa pendekatan ini dipilih. Pertama, PLS berbasis Structural Equation Modeling (SEM) menawarkan akurasi serta reliabilitas estimasi yang jauh lebih presisi dibandingkan metode statistik klasik seperti regresi linear berganda. Kedua, teknik SEM-PLS sangat adaptif dan mampu bekerja secara optimal ketika mengolah data dari subjek penelitian dalam skala besar. Selain itu, keunggulan krusial dari PLS terletak pada sifatnya yang bebas asumsi (non-parametric). Metode ini memiliki fleksibilitas tinggi terhadap isu normalitas data, sehingga estimasi parameter yang dihasilkan tetap konsisten, valid, dan terbebas dari bias meskipun distribusi data laten di lapangan tidak terpenuhi secara sempurna (Ghozali & Latan, 2015).

4.3.3 Hasil Analisis Outer Model/ Measurement Model Assesment

Evaluasi model pengukuran dilakukan guna memastikan bahwa instrument penelitian telah memenuhi standar validitas konstruk dan reliabilitas. Pada

dasarnya, pengujian validitas berguna untuk membuktikan apakah kuisioner yang dibuat sudah benar-benar akurat dalam menjabarkan variabel penelitian. Selanjutnya, uji reabilitas dipakai untuk menilai keandalan atau konsistensi dari instrument tersebut. Konsistensi ini mencakup keajengan alat ukur itu sendiri dalam menerjemahkan konsep variabel, serta stabilitas jawaban responden saat mengisi butir-butir kuisioner (Abdillah & Jogynto, 2015).

Rangkaian pengujian ini berhubungan erat dengan *Measurement Model Assessment (MMA)* atau yang biasa disebut sebagai analisis *outer model*. Tahapan ini berfokus pada penjabaran hubungan antara variabel dengan indikator-indikator pembentuknya. Dengan mengevaluasi *outer model*, kecocokan atau validitas konstruk dari masing-masing item pernyataan kuisioner dapat dibuktikan berdasarkan data secara empiris (Ghozali & Latan, 2015). Ada beberapa pengujian MMA menurut (Hair et al., 2021), adalah sebagai berikut:

4.3.3.1 Convergent Validity

Covergen Validity digunakan untuk menilai sejauh mana suatu indikator benar-benar mampu mempresentasikan konstruk laten yang diukur. Proses evaluasi awal terhadap validitas konvergen ini dapat dilihat melalui nilai faktor (*outer loading*). Agar sebuah indikator tersebut bisa dinyatakan valid secara kovergen, (Hair et al., 2021) menetapkan bahwa nilai dari *outer loading* yang ideal harus melampaui angka 0,7. Selain itu, untuk parameter lain yang wajib dipenuhi dalam pengujian ini adalah nilai dari *Average Variance Extracted (AVE)*, yang dimana suatu konstruk laten harus bisa menginterpretasikan setidaknya setengah dari varians indikatornya yang idealnya ditunjukkan dengan perolehan nilai AVE di atas 0,5.

Tabel 4. 6 Hasil Outer Model 1

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
BO1	0,816			
BO2	0,927			
BO3	0,733			
BO4	0,902			
BO5	0,858			
BO6	0,866			
BO7	0,851			
BO8	0,897			
BO9	0,917			
BO10	0,908			
BO11	0,813			
BO12	0,905			
BO13	0,898			
BO14	0,722			
BO15	0,745			
BO16	0,906			
BO17	0,899			
BO18	0,852			
BO19	0,906			
BO20	0,761			
DC1		0,810		
DC2		0,898		
DC3		0,928		
DC4		0,887		
DC5		0,876		
DC6		0,834		
DC7		0,892		
DC8		0,897		
DC9		0,899		
DC10		0,903		
DC11		0,799		
DC12		0,882		
KC1			0,624	
KC2			0,666	
KC3			0,527	
KC4			0,460	
KC5			0,896	
KC6			0,862	
KC7			0,856	

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
KC8			0,872	
KC9			0,887	
KC10			0,861	
KC12			0,819	
KC13			0,760	
KC14			0,848	
KC15			0,811	
KC16			0,895	
SL 1				0,837
SL2				0,937
SL3				0,829
SL4				0,877
SL5				0,891
SL6				0,920
SL7				0,916
SL8				0,916
SL9				0,875
SL10				0,871
SL11				0,940
SL12				0,897
SL14				0,943
SL15				0,928
SL16				0,929
SL17				0,920
SL18				0,896
SL19				0,860
SL20				0,821
SL21				0,807
SL22				0,891
SL23				0,886
SL24				0,910

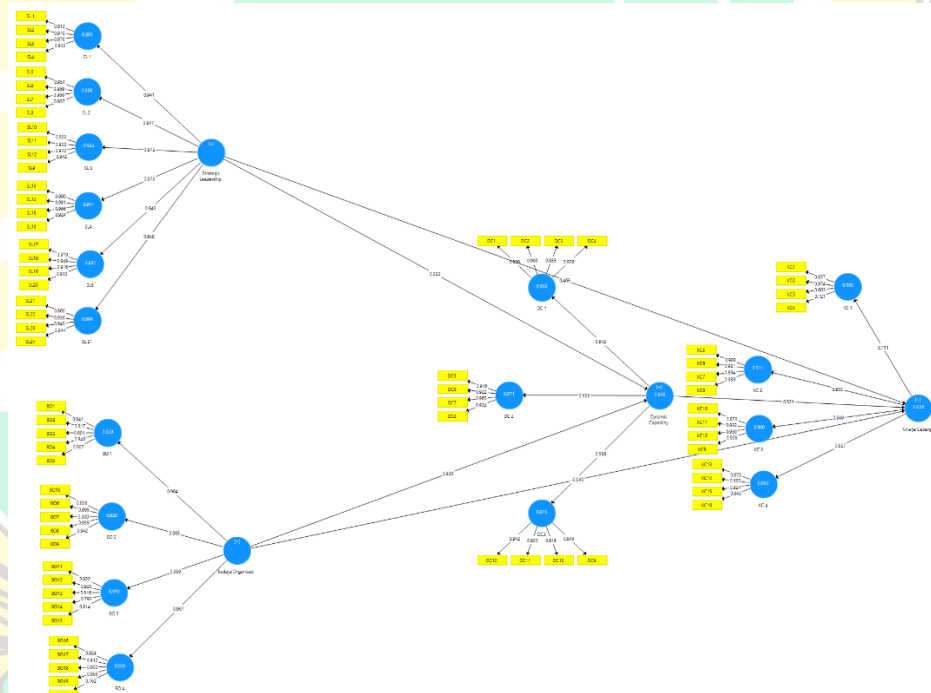
Konstruk Budaya Organisasi diukur menggunakan 20 indikator (BO1–BO20) dengan nilai outer loading berkisar antara 0,722 (BO14) hingga 0,927 (BO2). Seluruh indikator menunjukkan nilai loading di atas 0,70, yang berarti seluruh indikator dinyatakan valid secara konvergen dan layak dipertahankan dalam model tanpa perlu eliminasi. Nilai loading tertinggi terdapat pada indikator BO2 (0,927),

BO9 (0,917), dan BO10 (0,908), yang mengindikasikan bahwa ketiga indikator tersebut merupakan representasi paling kuat dari konstruk Budaya Organisasi. Secara keseluruhan, konsistensi nilai loading yang tinggi, dengan mayoritas indikator berada di atas 0,80, menunjukkan bahwa indikator-indikator pada konstruk ini memiliki kemampuan pengukuran yang sangat baik terhadap variabel laten Budaya Organisasi.

Konstruk *Dynamic Capability* diukur menggunakan 12 indikator (DC1–DC12) dengan rentang nilai outer loading antara 0,799 (DC11) hingga 0,928 (DC3). Seluruh indikator memiliki nilai loading di atas nilai kritis 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruk *Dynamic Capability* dengan baik. Indikator DC3 (0,928), DC10 (0,903), dan DC2 (0,898) merupakan kontributor terkuat dalam membentuk konstruk ini. Tingginya nilai loading yang konsisten pada seluruh indikator mengonfirmasi bahwa kapabilitas dinamis cabang pada penelitian ini terukur secara reliabel.

Konstruk Kinerja Cabang diukur menggunakan 15 indikator, yaitu KC1, KC2, KC3, KC4, serta KC5 hingga KC10 dan KC12 hingga KC16, dengan hasil yang bervariasi. Indikator KC1 memiliki loading sebesar 0,624, KC2 sebesar 0,666, KC3 sebesar 0,527, dan KC4 sebesar 0,460. Keempat indikator tersebut berada di bawah ambang batas 0,70, bahkan indikator KC4 berada di bawah batas minimum yang dapat ditoleransi sehingga direkomendasikan untuk dieliminasi dari model karena kontribusinya dalam menjelaskan varians konstruk Kinerja Cabang sangat rendah. Sementara itu, indikator KC1, KC2, dan KC3 berada pada kategori marginal atau borderline, sehingga dapat dipertahankan sepanjang eliminasinya tidak diperlukan

untuk mencapai nilai AVE minimal 0,50, namun apabila nilai AVE konstruk Kinerja Cabang belum memenuhi syarat maka indikator-indikator ini juga perlu dipertimbangkan untuk direduksi secara bertahap mulai dari loading terendah. Berbeda dengan keempat indikator tersebut, indikator KC5 hingga KC16 menunjukkan nilai loading yang tinggi dan konsisten, berkisar antara 0,760 hingga 0,896, dengan kontributor terkuat pada KC9 (0,887), KC16 (0,895), dan KC5 (0,896), yang mengindikasikan bahwa dimensi kinerja pada indikator-indikator tersebut terukur dengan sangat baik.



Gambar 4. 1 Hasil Outer Model 1

Konstruk *Strategic Leadership* diukur menggunakan 23 indikator, yaitu SL1 hingga SL12 dan SL14 hingga SL24, dengan nilai outer loading berkisar antara 0,807 (SL21) hingga 0,943 (SL14). Seluruh indikator memiliki loading di atas 0,70, bahkan mayoritas berada di atas 0,85, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid

secara konvergen. Indikator SL14 (0,943), SL11 (0,940), dan SL2 (0,937) merupakan indikator dengan kontribusi tertinggi dalam merefleksikan konstruk *Strategic Leadership*. Tingginya dan konsistennya nilai loading pada seluruh indikator menunjukkan bahwa instrumen pengukuran *Strategic Leadership* dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang sangat kuat.

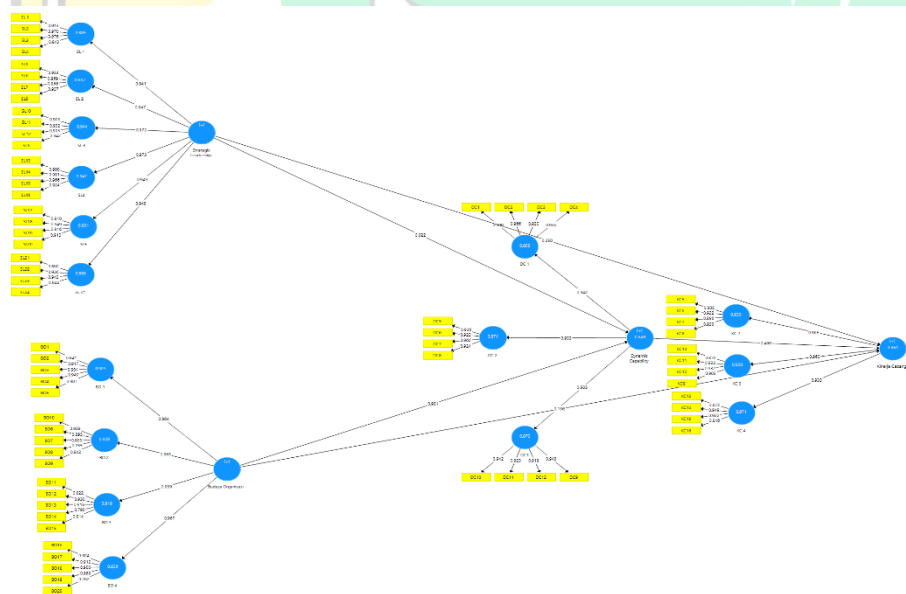
Tabel 4. 7 Hail Outer Model 2

	Budaya Organisasi	<i>Dynamic Capability</i>	Kinerja Cabang	<i>Strategic Leadership</i>
BO1	0,816			
BO2	0,927			
BO3	0,733			
BO4	0,902			
BO5	0,858			
BO6	0,866			
BO7	0,851			
BO8	0,897			
BO9	0,917			
BO10	0,908			
BO11	0,813			
BO12	0,905			
BO13	0,898			
BO14	0,722			
BO15	0,745			
BO16	0,906			
BO17	0,899			
BO18	0,852			
BO19	0,906			
BO20	0,761			
DC1		0,810		
DC2		0,898		
DC3		0,887		
DC4		0,876		
DC5		0,834		
DC6		0,892		
DC7		0,898		
DC8		0,899		
DC9		0,903		

	Budaya Organisasi	<i>Dynamic Capability</i>	Kinerja Cabang	<i>Strategic Leadership</i>
DC10		0,798		
DC11		0,882		
DC12		0,876		
KC5			0,887	
KC6			0,876	
KC7			0,884	
KC8			0,903	
KC9			0,848	
KC10			0,902	
KC12			0,857	
KC13			0,761	
KC14			0,845	
KC15			0,802	
KC16			0,922	
SL 1				0,837
SL2				0,937
SL3				0,829
SL4				0,876
SL5				0,891
SL6				0,920
SL7				0,916
SL8				0,916
SL9				0,875
SL10				0,871
SL11				0,940
SL12				0,897
SL14				0,946
SL15				0,943
SL16				0,928
SL17				0,929
SL18				0,920
SL19				0,896
SL20				0,860
SL21				0,821
SL22				0,807
SL23				0,891
SL24				0,887

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keempat konstruk dalam penelitian ini, yaitu Budaya Organisasi, *Dynamic Capability*, Kinerja Cabang, dan *Strategic*

Leadership, telah memenuhi syarat validitas konvergen secara keseluruhan, dengan seluruh nilai outer loading berada di atas 0,70. Konstruk Budaya Organisasi, yang diukur melalui 20 indikator (BO1–BO20), memiliki rentang loading antara 0,722 hingga 0,927, dengan loading tertinggi pada BO2 (0,927) dan BO9 (0,917), menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan representasi paling dominan dari budaya organisasi di lingkungan PT. Bank Nagari. Konstruk *Dynamic Capability*, yang diukur melalui 12 indikator (DC1–DC12), menunjukkan rentang loading antara 0,798 hingga 0,903, dengan kontributor terkuat pada DC9 (0,903) dan DC2 (0,898), yang mengindikasikan bahwa kapabilitas dinamis cabang terukur secara konsisten dan reliabel.



Gambar 4. 2 Hasil Outer Loading 2

Konstruk Kinerja Cabang, setelah eliminasi terhadap empat indikator lemah, kini diukur melalui 11 indikator (KC5–KC10 dan KC12–KC16) dengan rentang loading antara 0,761 hingga 0,922. Seluruh indikator yang tersisa berada jauh di atas ambang batas 0,70, dengan loading tertinggi pada KC16 (0,922) dan KC8 (0,903),

yang menunjukkan bahwa setelah penyesuaian model, konstruk Kinerja Cabang kini memiliki validitas konvergen yang jauh lebih baik dibandingkan sebelumnya. Adapun konstruk *Strategic Leadership*, yang diukur melalui 23 indikator (SL1–SL12 dan SL14–SL24), menunjukkan rentang loading antara 0,807 hingga 0,946, dengan loading tertinggi pada SL14 (0,946) dan SL11 (0,940), mengonfirmasi bahwa instrumen pengukuran kepemimpinan strategis dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang sangat kuat dan konsisten di seluruh indikatornya.

Selain dievaluasi melalui nilai outer loading, validitas konvergen suatu konstruk juga perlu diperkuat dengan pengujian nilai Average Variance Extracted (AVE). AVE menunjukkan besarnya rata-rata varians yang mampu dijelaskan oleh suatu konstruk terhadap indikator-indikatornya, dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran (measurement error). Menurut Hair et al. (2019), suatu konstruk dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen apabila memiliki nilai $AVE \geq 0,50$, yang berarti konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians dari indikator-indikator pembentuknya.

Tabel 4. 8. Hasil AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,734
<i>Dynamic Capability</i>	0,768
Kinerja Cabang	0,748
<i>Strategic Leadership</i>	0,800

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa keempat konstruk, yaitu Budaya Organisasi, *Dynamic Capability*, Kinerja Cabang, dan *Strategic Leadership*, memiliki nilai AVE yang jauh melampaui ambang batas minimum 0,50. Konstruk Budaya Organisasi memperoleh nilai AVE sebesar 0,734, yang berarti konstruk ini mampu menjelaskan sebesar 73,4 persen varians dari 20 indikator pembentuknya, sehingga tergolong memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Konstruk *Dynamic Capability* memperoleh nilai AVE tertinggi kedua, yaitu sebesar 0,768, yang mengindikasikan bahwa 76,8 persen varians pada 12 indikator kapabilitas dinamis mampu dijelaskan oleh konstruk ini, mengonfirmasi bahwa dimensi sensing, seizing, dan reconfiguring yang direpresentasikan oleh indikator-indikator tersebut terukur secara konsisten dan valid

4.3.3.2 Discriminant Validity

Selain dievaluasi melalui outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), validitas konstruk dalam penelitian ini juga diuji melalui discriminant validity dengan pendekatan cross loading. Menurut Hair et al. (2019) dan Chin (1998), discriminant validity melalui cross loading terpenuhi apabila nilai loading suatu indikator terhadap konstraknya sendiri lebih besar dibandingkan nilai loading indikator tersebut terhadap konstruk lain di luar dirinya. Prinsip ini digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator secara empiris benar-benar mengukur konstruk yang dimaksudkan, dan bukan konstruk lain, sehingga tidak terjadi tumpang tindih (overlap) pengukuran antar variabel laten dalam model penelitian.

Hasil pengujian cross loading pada konstruk Budaya Organisasi menunjukkan bahwa secara umum seluruh indikator BO memiliki nilai loading tertinggi pada

kolom Budaya Organisasi dibandingkan pada kolom *Dynamic Capability*, Kinerja Cabang, maupun *Strategic Leadership*, sebagaimana terlihat pada indikator BO2 (0,927), BO9 (0,917), dan BO16 (0,906) yang secara konsisten unggul pada konstruknya sendiri. Namun demikian, ditemukan beberapa indikator yang menunjukkan gejala cross loading, yaitu BO1 dengan nilai loading 0,857 pada konstruk Kinerja Cabang yang justru lebih tinggi dibandingkan loading-nya sendiri pada Budaya Organisasi sebesar 0,816, serta BO15 dan BO6 yang masing-masing memiliki loading pada *Strategic Leadership* (0,763 dan 0,871) yang sedikit lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruknya sendiri (0,745 dan 0,866). Kondisi ini mengindikasikan bahwa ketiga indikator tersebut memiliki tingkat diskriminasi yang kurang tajam terhadap konstruk lain, khususnya terhadap Kinerja Cabang dan *Strategic Leadership*, sehingga secara metodologis dapat dipertimbangkan untuk dievaluasi lebih lanjut atau dieliminasi pada tahap penyempurnaan model.

Pada konstruk *Dynamic Capability*, mayoritas indikator (DC1 hingga DC12) menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruknya sendiri, dengan nilai tertinggi pada DC3 (0,928) dan DC9 (0,899), yang mengonfirmasi bahwa indikator-indikator tersebut secara valid mengukur kapabilitas dinamis cabang. Meskipun demikian, indikator DC11 menunjukkan nilai loading pada Kinerja Cabang sebesar 0,804 yang sedikit lebih tinggi dibandingkan loading pada *Dynamic Capability* sendiri sebesar 0,798, sehingga indikator ini menunjukkan indikasi cross loading yang marginal dan perlu menjadi catatan dalam evaluasi model, meskipun selisihnya relatif kecil (0,006).

Konstruk Kinerja Cabang secara umum juga menunjukkan pola discriminant validity yang baik, di mana indikator-indikator seperti KC16 (0,922), KC9 (0,903), dan KC11 (0,902) memiliki loading tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan pada ketiga konstruk lainnya. Akan tetapi, indikator KC8 menunjukkan anomali, di mana nilai loading-nya pada konstruk Budaya Organisasi sebesar 0,911 justru lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruknya sendiri, Kinerja Cabang, yang hanya sebesar 0,884. Temuan ini mengindikasikan bahwa item KC8 kemungkinan memiliki kedekatan makna atau tumpang tindih konseptual dengan dimensi Budaya Organisasi, sehingga perlu ditinjau ulang secara konten (content review) atau dipertimbangkan untuk dikeluarkan dari model pada analisis lanjutan guna memperkuat validitas diskriminan konstruk Kinerja Cabang.

Berbeda dengan ketiga konstruk sebelumnya, konstruk *Strategic Leadership* menunjukkan hasil cross loading yang sangat konsisten dan tidak ditemukan adanya indikator yang bermasalah. Seluruh indikator SL, mulai dari SL1 hingga SL24, secara konsisten memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan pada konstruk Budaya Organisasi, *Dynamic Capability*, maupun Kinerja Cabang, dengan nilai tertinggi pada SL13 (0,946) dan SL14 (0,943). Hal ini menunjukkan bahwa instrumen pengukuran *Strategic Leadership* dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang paling kuat di antara keempat konstruk yang diuji.

Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Cross Loading

	Budaya Organisasi	<i>Dynamic Capability</i>	Kinerja Cabang	<i>Strategic Leadership</i>
BO1	0,816	0,798	0,857	0,741
BO1	0,816	0,798	0,857	0,741

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
BO10	0,908	0,845	0,836	0,897
BO10	0,908	0,845	0,836	0,897
BO11	0,813	0,739	0,720	0,725
BO11	0,813	0,739	0,720	0,725
BO12	0,905	0,861	0,812	0,898
BO12	0,905	0,861	0,812	0,898
BO13	0,898	0,871	0,761	0,776
BO13	0,898	0,871	0,761	0,776
BO14	0,722	0,631	0,684	0,695
BO14	0,722	0,631	0,684	0,695
BO15	0,745	0,734	0,716	0,763
BO15	0,745	0,734	0,716	0,763
BO16	0,906	0,857	0,772	0,846
BO16	0,906	0,857	0,772	0,846
BO17	0,899	0,849	0,883	0,876
BO17	0,899	0,849	0,883	0,876
BO18	0,852	0,737	0,688	0,707
BO18	0,852	0,737	0,688	0,707
BO19	0,906	0,842	0,776	0,770
BO19	0,906	0,842	0,776	0,770
BO2	0,927	0,813	0,808	0,912
BO2	0,927	0,813	0,808	0,912
BO20	0,761	0,645	0,617	0,675
BO20	0,761	0,645	0,617	0,675
BO3	0,733	0,689	0,698	0,669
BO3	0,733	0,689	0,698	0,669
BO4	0,902	0,781	0,802	0,871
BO4	0,902	0,781	0,802	0,871
BO5	0,858	0,762	0,755	0,839
BO5	0,858	0,762	0,755	0,839
BO6	0,866	0,813	0,812	0,871
BO6	0,866	0,813	0,812	0,871
BO7	0,851	0,796	0,745	0,802
BO7	0,851	0,796	0,745	0,802
BO8	0,897	0,829	0,798	0,833
BO8	0,897	0,829	0,798	0,833
BO9	0,917	0,839	0,770	0,855
BO9	0,917	0,839	0,770	0,855
DC1	0,779	0,810	0,720	0,678
DC1	0,779	0,810	0,720	0,678
DC10	0,783	0,903	0,818	0,783
DC10	0,783	0,903	0,818	0,783

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
DC11	0,748	0,798	0,804	0,779
DC11	0,748	0,798	0,804	0,779
DC12	0,806	0,882	0,878	0,779
DC12	0,806	0,882	0,878	0,779
DC2	0,823	0,898	0,847	0,744
DC2	0,823	0,898	0,847	0,744
DC3	0,839	0,928	0,880	0,783
DC3	0,839	0,928	0,880	0,783
DC4	0,808	0,887	0,788	0,771
DC4	0,808	0,887	0,788	0,771
DC5	0,873	0,876	0,780	0,824
DC5	0,873	0,876	0,780	0,824
DC6	0,767	0,834	0,645	0,733
DC6	0,767	0,834	0,645	0,733
DC7	0,823	0,892	0,719	0,766
DC7	0,823	0,892	0,719	0,766
DC8	0,852	0,898	0,764	0,716
DC8	0,852	0,898	0,764	0,716
DC9	0,785	0,899	0,773	0,761
DC9	0,785	0,899	0,773	0,761
KC10	0,669	0,787	0,848	0,694
KC10	0,669	0,787	0,848	0,694
KC11	0,892	0,821	0,902	0,822
KC11	0,892	0,821	0,902	0,822
KC12	0,756	0,700	0,857	0,723
KC12	0,756	0,700	0,857	0,723
KC13	0,615	0,595	0,761	0,643
KC13	0,615	0,595	0,761	0,643
KC14	0,705	0,780	0,845	0,702
KC14	0,705	0,780	0,845	0,702
KC15	0,641	0,705	0,802	0,674
KC15	0,641	0,705	0,802	0,674
KC16	0,874	0,835	0,922	0,832
KC16	0,874	0,835	0,922	0,832
KC5	0,744	0,868	0,876	0,759
KC5	0,744	0,868	0,876	0,759
KC6	0,841	0,824	0,887	0,861
KC6	0,841	0,824	0,887	0,861
KC7	0,764	0,739	0,876	0,756
KC7	0,764	0,739	0,876	0,756
KC8	0,911	0,855	0,884	0,820
KC8	0,911	0,855	0,884	0,820

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
KC9	0,837	0,768	0,903	0,850
KC9	0,837	0,768	0,903	0,850
SL 1	0,796	0,720	0,736	0,837
SL 1	0,796	0,720	0,736	0,837
SL10	0,761	0,765	0,767	0,871
SL10	0,761	0,765	0,767	0,871
SL11	0,876	0,806	0,817	0,940
SL11	0,876	0,806	0,817	0,940
SL12	0,850	0,789	0,855	0,897
SL12	0,850	0,789	0,855	0,897
SL13	0,910	0,852	0,883	0,946
SL13	0,910	0,852	0,883	0,946
SL14	0,874	0,812	0,837	0,943
SL14	0,874	0,812	0,837	0,943
SL15	0,888	0,821	0,855	0,928
SL15	0,888	0,821	0,855	0,928
SL16	0,821	0,721	0,720	0,929
SL16	0,821	0,721	0,720	0,929
SL17	0,881	0,820	0,818	0,920
SL17	0,881	0,820	0,818	0,920
SL18	0,845	0,738	0,766	0,896
SL18	0,845	0,738	0,766	0,896
SL19	0,811	0,714	0,756	0,860
SL19	0,811	0,714	0,756	0,860
SL2	0,868	0,822	0,834	0,937
SL2	0,868	0,822	0,834	0,937
SL20	0,766	0,642	0,684	0,821
SL20	0,766	0,642	0,684	0,821
SL21	0,849	0,702	0,748	0,807
SL21	0,849	0,702	0,748	0,807
SL22	0,836	0,729	0,699	0,891
SL22	0,836	0,729	0,699	0,891
SL23	0,864	0,761	0,768	0,887
SL23	0,864	0,761	0,768	0,887
SL24	0,886	0,770	0,812	0,910
SL24	0,886	0,770	0,812	0,910
SL3	0,754	0,762	0,652	0,829
SL3	0,754	0,762	0,652	0,829
SL4	0,811	0,820	0,829	0,876
SL4	0,811	0,820	0,829	0,876
SL5	0,804	0,838	0,803	0,891
SL5	0,804	0,838	0,803	0,891

	Budaya Organisasi	<i>Dynamic Capability</i>	Kinerja Cabang	<i>Strategic Leadership</i>
SL6	0,819	0,785	0,821	0,920
SL6	0,819	0,785	0,821	0,920
SL7	0,848	0,832	0,845	0,916
SL7	0,848	0,832	0,845	0,916
SL8	0,885	0,855	0,818	0,916
SL8	0,885	0,855	0,818	0,916
SL9	0,822	0,707	0,806	0,875
SL9	0,822	0,707	0,806	0,875

Konstruk Kinerja Cabang secara umum juga menunjukkan pola discriminant validity yang baik, di mana indikator-indikator seperti KC16 (0,922), KC9 (0,903), dan KC11 (0,902) memiliki loading tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan pada ketiga konstruk lainnya. Akan tetapi, indikator KC8 menunjukkan anomali, di mana nilai loading-nya pada konstruk Budaya Organisasi sebesar 0,911 justru lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruknya sendiri, Kinerja Cabang, yang hanya sebesar 0,884. Temuan ini mengindikasikan bahwa item KC8 kemungkinan memiliki kedekatan makna atau tumpang tindih konseptual dengan dimensi Budaya Organisasi, sehingga perlu ditinjau ulang secara konten (content review) atau dipertimbangkan untuk dikeluarkan dari model pada analisis lanjutan guna memperkuat validitas diskriminan konstruk Kinerja Cabang.

Berbeda dengan ketiga konstruk sebelumnya, konstruk *Strategic Leadership* menunjukkan hasil cross loading yang sangat konsisten dan tidak ditemukan adanya indikator yang bermasalah. Seluruh indikator SL, mulai dari SL1 hingga SL24, secara konsisten memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan pada konstruk Budaya Organisasi, *Dynamic Capability*, maupun Kinerja Cabang, dengan nilai tertinggi pada SL13 (0,946) dan SL14 (0,943). Hal

ini menunjukkan bahwa instrumen pengukuran *Strategic Leadership* dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang paling kuat di antara keempat konstruk yang diuji.

Tabel 4. 10 *Former Lacker Criterion*

	Budaya Organisasi	<i>Dynamic Capability</i>	Kinerja Cabang	<i>Strategic Leadership</i>
Budaya Organisasi	0,857			
<i>Dynamic Capability</i>	0,921	0,897		
Kinerja Cabang	0,896	0,876	0,884	
<i>Strategic Leadership</i>	0,938	0,867	0,848	0,894

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, nilai diagonal ($\sqrt{\text{AVE}}$) masing-masing konstruk adalah sebesar 0,857 untuk Budaya Organisasi, 0,897 untuk *Dynamic Capability*, 0,884 untuk Kinerja Cabang, dan 0,894 untuk *Strategic Leadership*. Apabila dibandingkan dengan nilai korelasi antar-konstruk, ditemukan bahwa hasil pengujian belum sepenuhnya memenuhi kriteria Fornell-Larcker, khususnya pada konstruk Budaya Organisasi yang secara konsisten menunjukkan nilai korelasi lebih tinggi dengan konstruk lain dibandingkan nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ konstruk-konstruk tersebut sendiri. Secara lebih rinci, nilai korelasi antara Budaya Organisasi dengan *Dynamic Capability* sebesar 0,921 ternyata lebih tinggi dibandingkan nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ *Dynamic Capability* sendiri sebesar 0,897, sehingga terjadi pelanggaran terhadap kriteria Fornell-Larcker pada pasangan konstruk ini. Kondisi serupa juga terjadi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Cabang, di mana nilai korelasi keduanya sebesar 0,896 melebihi nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ Kinerja Cabang sebesar 0,884. Pelanggaran yang paling menonjol ditemukan pada pasangan Budaya Organisasi dengan *Strategic Leadership*, di mana nilai korelasi antar-konstruk mencapai 0,938,

jauh lebih tinggi dibandingkan nilai $\sqrt{\text{AVE Strategic Leadership}}$ sebesar 0,894 maupun $\sqrt{\text{AVE Budaya Organisasi}}$ sebesar 0,857 itu sendiri. Sementara itu, hubungan antar-konstruk lainnya, yaitu antara *Dynamic Capability* dengan Kinerja Cabang (0,876) dan antara *Dynamic Capability* dengan *Strategic Leadership* (0,867), meskipun tergolong tinggi, masih berada dalam batas yang relatif dapat diterima karena selisihnya dengan nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ tidak sebesar pasangan-pasangan yang melibatkan Budaya Organisasi.

4.3.3.3 Uji Reabilitas

Tabel 4. 11 Composite Reability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,980	0,982
<i>Dynamic Capability</i>	0,972	0,975
Kinerja Cabang	0,969	0,973
<i>Strategic Leadership</i>	0,989	0,990

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang sangat tinggi, bahkan berada pada kategori excellent karena seluruhnya melampaui angka 0,95. Konstruk Budaya Organisasi memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,980 dan Composite Reliability sebesar 0,982, yang menunjukkan bahwa 20 indikator pembentuk konstruk ini memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan sangat andal dalam mengukur budaya organisasi pada PT. Bank Nagari. Konstruk *Dynamic Capability* juga menunjukkan hasil yang serupa, dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,972 dan Composite Reliability sebesar 0,975, yang

mengonfirmasi bahwa 12 indikator pengukur kapabilitas dinamis memiliki reliabilitas yang sangat baik dan konsisten.

Konstruk Kinerja Cabang, meskipun sebelumnya telah mengalami eliminasi terhadap empat indikator yang tidak valid (KC1, KC2, KC3, dan KC4), tetap menunjukkan nilai reliabilitas yang sangat tinggi, yaitu Cronbach's Alpha sebesar 0,969 dan Composite Reliability sebesar 0,973. Hal ini membuktikan bahwa proses eliminasi indikator lemah yang telah dilakukan pada tahap pengujian validitas konvergen tidak mengurangi, bahkan justru memperkuat, konsistensi internal pengukuran konstruk Kinerja Cabang. Adapun konstruk *Strategic Leadership* mencatatkan nilai reliabilitas tertinggi di antara seluruh konstruk, yaitu Cronbach's Alpha sebesar 0,989 dan Composite Reliability sebesar 0,990, yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran kepemimpinan strategis dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang hampir sempurna.

4.3.4 Hasil Analisis Structural Model Assesment / Inner Model

Tabel 4. 12 Hasil R square

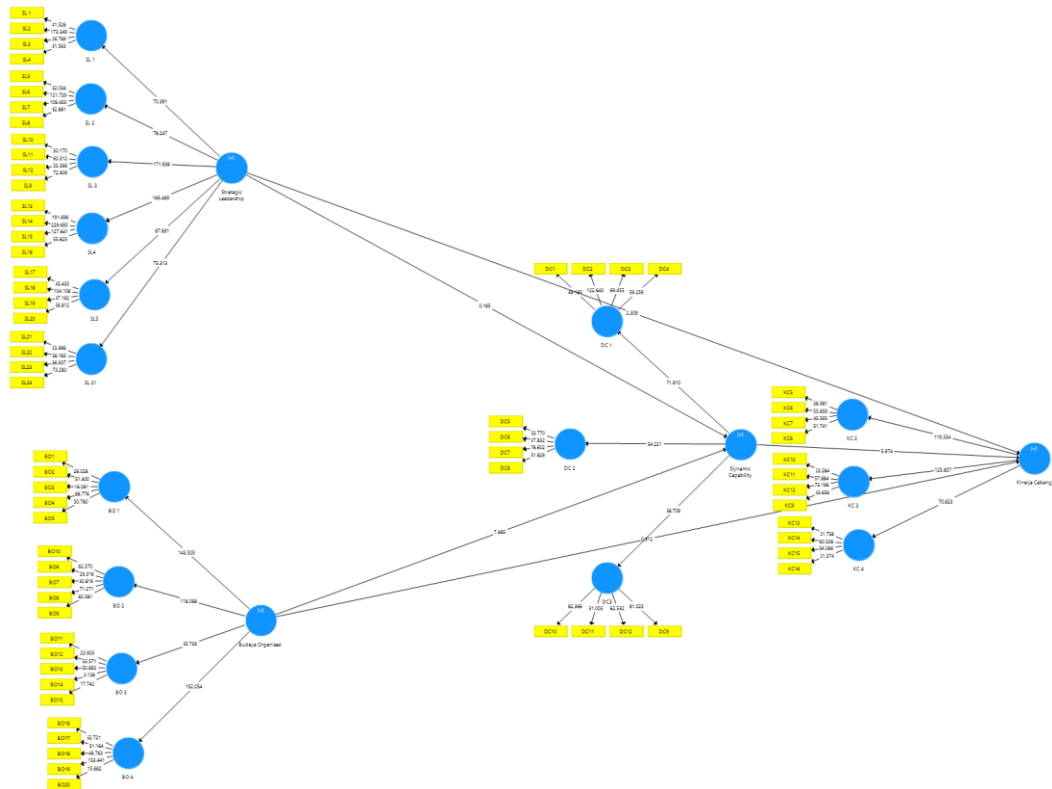
	R Square
BO 1	0,929
BO 2	0,928
BO 3	0,919
BO 4	0,936
DC 1	0,888
DC 2	0,871
DC3	0,875
Dynamic Capability	0,849
KC 1	0,505
KC 2	0,911
KC 3	0,900
KC 4	0,860
Kinerja Cabang	0,836
SL 1	0,885

	R Square
SL 2	0,898
SL 21	0,899
SL 3	0,944
SL4	0,947
SL5	0,901

Berdasarkan hasil pengujian R square yang disajikan pada tabel diatas, diperoleh Secara keseluruhan, kedua variabel endogen dalam penelitian memiliki nilai R-Square di atas 0,75, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural (inner model) memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Dengan demikian, model yang dibangun memiliki tingkat akurasi yang tinggi dalam memprediksi Dynamic Capability dan Kinerja Cabang, sehingga layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Nilai R^2 yang muncul pada indikator seperti BO1, BO2, DC1, KC1, SL1, dan indikator lainnya merupakan R^2 indikator karena model menggunakan hierarchical component model (Higher Order Construct/HOC) atau repeated indicator approach. Dalam pembahasan hasil penelitian, yang umumnya diinterpretasikan adalah R^2 konstruk endogen, yaitu Dynamic Capability (0,849) dan Kinerja Cabang (0,836), bukan nilai R^2 masing-masing indikator.

4.3.5 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian structural inner model yang terangkum pada tabel diatas, berikut adalah penjelasan detail mengenai analisis dan interpretasi dari masing-masing hubungan antar variable (hipotesis):



Gambar 4. 3 Struktur Model Assessment (Inner Model)

Tabel 4. 13 Hasil Pengujian (*path coefficient dan specific indirect effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hipotesis
Strategic Leadership -> Dynamic Capability	0,020	0,030	0,110	0,186	0,853	H1 Ditolak
Budaya Organisasi -> Dynamic Capability	0,843	0,829	0,117	7,197	0,000	H2 Diterima
Dynamic Capability -> Kinerja Cabang	0,437	0,433	0,073	6,018	0,000	H3 Diterima
Strategic Leadership -> Kinerja Cabang	0,010	0,020	0,055	0,185	0,854	H4 Ditolak
Budaya Organisasi -> Kinerja Cabang	0,422	0,407	0,067	6,319	0,000	H5 Diterima
Strategic Leadership -> Dynamic Capability -> Kinerja Cabang	0,010	0,020	0,055	0,185	0,854	H6 Ditolak
Budaya Organisasi -> Dynamic Capability -> Kinerja Cabang	0,422	0,407	0,067	6,319	0,000	H7 Diterima

1. Pengujian Hipotesis (H1): *Strategic Leadership* terhadap *Dynamic Capability*

Hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini menyatakan bahwa *Strategic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capability* pada PT. Bank Nagari. Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, diperoleh nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,020 dengan t-statistik sebesar 0,186 dan p-value sebesar 0,853. Dengan menggunakan kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 5 persen, di mana suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka nilai t-statistik sebesar 0,186 yang jauh berada di bawah nilai kritis, disertai p-value sebesar 0,853 yang jauh melampaui ambang batas 0,05, menunjukkan bahwa H1 dalam penelitian ini dinyatakan ditolak. Nilai koefisien jalur yang sangat kecil ini bahkan mengindikasikan bahwa kekuatan pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Dynamic Capability*, meskipun arahnya positif, secara praktis dapat diabaikan (negligible effect), yang berarti variasi dalam penerapan kepemimpinan strategis pada 34 cabang yang diteliti belum mampu menjelaskan variasi tingkat kapabilitas dinamis organisasi secara statistik.

Temuan ini menarik untuk dibahas lebih lanjut, karena secara teoretis sejumlah penelitian terdahulu justru menemukan bahwa *Strategic Leadership* merupakan salah satu anteseden penting bagi terbentuknya *Dynamic Capability* dalam organisasi (Helfat & Martin, 2015; Sirmon et al., 2007), mengingat pemimpin strategis berperan sentral dalam mengarahkan alokasi sumber daya serta mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu dimaknai secara hati-hati dan tidak serta-merta diinterpretasikan sebagai bukti bahwa kepemimpinan strategis tidak relevan dalam

konteks PT. Bank Nagari. Terdapat beberapa kemungkinan penjelasan atas temuan ini. Pertama, hasil pengujian discriminant validity melalui kriteria Fornell-Larcker sebelumnya menunjukkan korelasi yang sangat tinggi antara konstruk Budaya Organisasi dan *Strategic Leadership* (0,938), yang mengindikasikan potensi multikolinearitas ketika kedua variabel dimasukkan bersamaan dalam satu model, sehingga pengaruh unik *Strategic Leadership* berpotensi telah "terserap" oleh Budaya Organisasi yang jauh lebih dominan (koefisien 0,843). Kedua, secara substantif, dalam organisasi perbankan seperti PT. Bank Nagari yang memiliki sistem dan SOP yang telah terinstitusionalisasi secara kuat dan seragam, kapabilitas dinamis cabang kemungkinan lebih banyak dibentuk oleh nilai-nilai dan norma kerja kolektif (budaya organisasi) dibandingkan gaya kepemimpinan individual yang dapat berubah seiring rotasi jabatan. Ketiga, dari sisi metodologis, jumlah sampel yang tergolong terbatas (34 cabang) berpotensi menyebabkan rendahnya power statistik dalam mendeteksi pengaruh yang sesungguhnya ada di populasi namun berukuran kecil, sehingga membuka kemungkinan terjadinya kesalahan tipe II (Type II error).

Dengan demikian, ditolaknya H1 dalam penelitian ini tidak dapat dimaknai sebagai bukti mutlak bahwa *Strategic Leadership* tidak berperan penting dalam pembentukan *Dynamic Capability* di PT. Bank Nagari, melainkan lebih tepat dipahami sebagai indikasi bahwa pengaruh *Strategic Leadership* kemungkinan bekerja secara tidak langsung, yaitu melalui penguatan budaya organisasi terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya budaya organisasi tersebut yang secara langsung membentuk kapabilitas dinamis cabang. Interpretasi ini konsisten dengan perspektif teoretis bahwa salah satu peran utama seorang pemimpin strategis adalah

membentuk dan memelihara budaya organisasi yang kuat (Schein, 2010), sehingga pengaruh kepemimpinan terhadap kapabilitas organisasi kerap bersifat termediasi oleh budaya, bukan bersifat langsung.

2. Pengujian Hipotesis (H2): Budaya organisasi terhadap *Dynamic Capability*

Hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capability* pada PT. Bank Nagari. Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, diperoleh nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,843 dengan sample mean sebesar 0,829, standard deviation sebesar 0,117, t-statistik sebesar 7,197, dan p-value sebesar 0,000. Dengan menggunakan kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 5 persen, di mana suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka nilai t-statistik sebesar 7,197 yang jauh melampaui nilai kritis, disertai p-value sebesar 0,000 yang berada di bawah ambang batas 0,05, menunjukkan bahwa H2 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,843 tergolong sangat tinggi dan mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi merupakan determinan yang sangat kuat dan dominan dalam membentuk *Dynamic Capability*, di mana setiap peningkatan satu satuan pada kekuatan budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan kapabilitas dinamis cabang secara substansial.

3. Pengujian Hipotesis (H3): *Dynamic Capability* terhadap Kinerja Cabang

Hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini menyatakan bahwa *Dynamic Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Cabang pada PT. Bank Nagari. Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, diperoleh nilai koefisien jalur (original

sample) sebesar 0,437 dengan sample mean sebesar 0,433, standard deviation sebesar 0,073, t-statistik sebesar 6,018, dan p-value sebesar 0,000. Dengan menggunakan kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 5 persen, di mana suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka nilai t-statistik sebesar 6,018 yang jauh melampaui nilai kritis, disertai p-value sebesar 0,000 yang berada di bawah ambang batas 0,05, menunjukkan bahwa H3 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,437 mengindikasikan bahwa *Dynamic Capability* memiliki pengaruh positif yang cukup kuat terhadap Kinerja Cabang, di mana setiap peningkatan kapabilitas dinamis cabang akan diikuti oleh peningkatan kinerja cabang secara nyata dan signifikan.

Temuan H3 ini juga memiliki relevansi penting dalam kerangka model penelitian secara keseluruhan, karena mengonfirmasi peran strategis *Dynamic Capability* sebagai variabel penghubung (mediator) antara faktor-faktor organisasional dengan kinerja cabang. Signifikannya pengaruh *Dynamic Capability* terhadap Kinerja Cabang ini menjadi prasyarat penting yang mendukung diterimanya hipotesis mediasi dalam penelitian ini, khususnya pada jalur Budaya Organisasi menuju Kinerja Cabang melalui *Dynamic Capability*. Implikasi manajerial dari temuan ini menegaskan bahwa manajemen PT. Bank Nagari perlu terus memperkuat kapabilitas dinamis pada level cabang, misalnya melalui pengembangan sistem informasi pasar, pelatihan manajerial yang berorientasi pada adaptabilitas dan inovasi, serta pemberian keleluasaan yang memadai bagi pemimpin cabang dalam mengambil keputusan strategis secara cepat, mengingat kapabilitas ini terbukti

menjadi faktor pendorong kinerja yang signifikan di tengah dinamika industri perbankan yang terus berubah.

4. Pengujian Hipotesis (H4): *Strategic Leadership* terhadap Kinerja Cabang

Hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini menyatakan bahwa *Strategic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Cabang pada PT. Bank Nagari. Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, diperoleh nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,010 dengan sample mean sebesar 0,020, standard deviation sebesar 0,055, t-statistik sebesar 0,185, dan p-value sebesar 0,854. Dengan menggunakan kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 5 persen, di mana suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka nilai t-statistik sebesar 0,185 yang jauh berada di bawah nilai kritis, disertai p-value sebesar 0,854 yang jauh melampaui ambang batas 0,05, menunjukkan bahwa H4 dalam penelitian ini dinyatakan ditolak. Nilai koefisien jalur yang sangat kecil ini bahkan mengindikasikan bahwa kekuatan pengaruh langsung *Strategic Leadership* terhadap Kinerja Cabang, meskipun arahnya positif, secara praktis dapat diabaikan (negligible effect), yang berarti variasi dalam penerapan kepemimpinan strategis pada cabang-cabang yang diteliti belum mampu menjelaskan variasi kinerja cabang secara statistik.

5. Pengujian Hipotesis (H5): Budaya Organisasi terhadap Kinerja Cabang

Hipotesis kelima (H5) dalam penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Cabang pada PT. Bank Nagari. Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, diperoleh nilai

koefisien jalur (original sample) sebesar 0,422 dengan sample mean sebesar 0,407, standard deviation sebesar 0,067, t-statistik sebesar 6,319, dan p-value sebesar 0,000. Dengan menggunakan kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 5 persen, di mana suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka nilai t-statistik sebesar 6,319 yang jauh melampaui nilai kritis, disertai p-value sebesar 0,000 yang berada di bawah ambang batas 0,05, menunjukkan bahwa H5 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,422 mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup kuat dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Cabang, di mana setiap penguatan budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja cabang secara nyata.

6. Pengujian Hipotesis (H6): *Strategic Leadership* dimediasi *Dynamic Capability* terhadap Kinerja Cabang

Hipotesis keenam (H6) dalam penelitian ini menyatakan bahwa *Strategic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Cabang melalui mediasi *Dynamic Capability* pada PT. Bank Nagari. Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping terhadap specific indirect effect, diperoleh nilai koefisien jalur tidak langsung (original sample) sebesar 0,010 dengan sample mean sebesar 0,020, standard deviation sebesar 0,055, t-statistik sebesar 0,185, dan p-value sebesar 0,854. Dengan menggunakan kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 5 persen, di mana suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka nilai t-statistik sebesar 0,185 yang jauh berada di bawah nilai kritis, disertai p-value sebesar 0,854 yang jauh melampaui ambang batas 0,05, menunjukkan bahwa H6 dalam penelitian ini dinyatakan

ditolak. Dengan demikian, *Dynamic Capability* tidak terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Strategic Leadership* dan Kinerja Cabang pada konteks penelitian ini.

7. Pengujian Hipotesis (H7): Budaya Organisasi dimediasi oleh *Dynamic Capability* terhadap Kinerja Cabang

Hipotesis ketujuh (H7) dalam penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Cabang melalui mediasi *Dynamic Capability* pada PT. Bank Nagari. Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping terhadap specific indirect effect, diperoleh nilai koefisien jalur tidak langsung (original sample) sebesar 0,422 dengan sample mean sebesar 0,407, standard deviation sebesar 0,067, t-statistik sebesar 6,319, dan p-value sebesar 0,000. Dengan menggunakan kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 5 persen, di mana suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka nilai t-statistik sebesar 6,319 yang jauh melampaui nilai kritis, disertai p-value sebesar 0,000 yang berada di bawah ambang batas 0,05, menunjukkan bahwa H7 dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Dengan demikian, *Dynamic Capability* terbukti berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Cabang pada konteks penelitian ini.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Dynamic Capabilities*

Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa jalur *Strategic Leadership* terhadap *Dynamic Capability* memiliki nilai *original sample* sebesar 0,020 dengan

T-Statistics 0,186 dan *P-Values* 0,853. Oleh karena nilai *T-Statistics* berada jauh di bawah ambang batas 1,96 dan nilai *P-Values* melampaui taraf signifikansi 0,05, maka H1 dinyatakan ditolak. Artinya, data empiris pada cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat tidak memberikan cukup bukti bahwa *Strategic Leadership* berkontribusi secara signifikan dalam membentuk *Dynamic Capability* di tingkat cabang.

Dimana Ireland & Hitt (2005) menegaskan bahwa pemimpin strategis semestinya berperan sentral dalam menumbuhkan kompetensi inti dan kapasitas adaptif organisasi, serta pandangan Teece (2007) yang menempatkan kepemimpinan sebagai penggerak proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Hasil ini juga tidak sejalan dengan bukti empiris Nguyen dan Dang (2023), Wilden et al. (2021), maupun Sun & Lee (2022), yang secara konsisten melaporkan hubungan positif antara kepemimpinan strategis dan *Dynamic Capabilities* pada berbagai konteks organisasi.

Jika ditelaah melalui lensa Resource-Based View (RBV) yang menjadi grand theory penelitian ini, hasil tersebut sesungguhnya dapat dijelaskan secara logis meskipun berlawanan dengan hipotesis awal. RBV yang dikemukakan Wernerfelt (1984) dan dikembangkan Barney (1991) menegaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan hanya tercipta apabila sumber daya internal organisasi memenuhi kriteria VRIN *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (Suandi et al., 2023). *Strategic Leadership* seharusnya menjadi sumber daya strategis yang bernilai dan sulit ditiru karena bersifat *path-dependent*, yakni melekat pada individu pemimpin serta terbentuk melalui sejarah dan konteks sosial organisasi. Namun,

justeru sifat *path-dependent* inilah yang menjadi kunci untuk memahami mengapa pengaruhnya tidak signifikan dalam penelitian ini.

Pada institusi perbankan daerah seperti PT Bank Nagari, kepemimpinan di tingkat cabang umumnya tidak terbentuk melalui akumulasi historis yang panjang pada individu yang sama, melainkan melalui mekanisme rotasi dan mutasi jabatan yang relatif rutin sebagai bagian dari sistem manajemen SDM perbankan. Kondisi ini menyebabkan *Strategic Leadership* belum sepenuhnya berkembang menjadi sumber daya yang benar-benar *rare* dan *inimitable* sebagaimana disyaratkan RBV, karena lebih merepresentasikan fungsi struktural jabatan dibandingkan kapabilitas kepemimpinan yang telah tertanam secara mendalam dan unik dalam sejarah organisasi. Selain itu, dari perspektif Social Exchange Theory pada Bab 2, efektivitas kepemimpinan dalam mendorong partisipasi karyawan sangat bergantung pada kualitas relasi timbal balik antara pemimpin dan bawahan apabila proses pertukaran sosial ini belum terinternalisasi kuat misalnya akibat keterbatasan otonomi pemimpin cabang atau rotasi kepemimpinan yang sering terjadi maka dampaknya terhadap pembentukan *Dynamic Capability* pun menjadi tidak signifikan secara statistik.

Temuan ini sekaligus menegaskan keterbatasan RBV yang telah diidentifikasi sejak awal, yaitu sifatnya yang cenderung statis dalam memandang sumber daya sebagai aset yang *taken-for-granted* bernilai strategis, tanpa cukup menjelaskan proses dinamis bagaimana sumber daya tersebut benar-benar dikonversi menjadi kapabilitas adaptif (Teece et al., 1997). Dengan kata lain, kepemilikan atribut kepemimpinan strategis semata tidak otomatis menghasilkan *Dynamic Capability*

apabila sumber daya tersebut belum terinternalisasi secara path-dependent dan belum menyatu dengan konteks sosial-organisasional cabang.

Hal ini diperkuat oleh hasil pengujian H2, yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capability* (T-Statistics 7,197; P-Values 0,000). Temuan tersebut konsisten dengan argumen RBV bahwa budaya organisasi merupakan sumber daya yang secara alami lebih *path-dependent* terbentuk melalui proses sosial jangka panjang, tertanam dalam kebiasaan kolektif, dan karenanya lebih sulit ditiru pesaing dibandingkan atribut kepemimpinan individual yang dapat berubah seiring pergantian pejabat.

Secara keseluruhan, hasil ini tidak menggugurkan relevansi RBV dalam penelitian ini, melainkan justru memperkaya pemahamannya: tidak semua sumber daya organisasi memiliki tingkat *rarity* dan *inimitability* yang setara. Pada konteks PT Bank Nagari, budaya organisasi terbukti menjadi sumber daya strategis yang lebih dominan dibandingkan *Strategic Leadership* dalam membentuk kapabilitas dinamis di tingkat cabang. Temuan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk menelaah variabel moderasi atau mediasi yang mungkin menjelaskan lemahnya hubungan antara *Strategic Leadership* dan *Dynamic Capability* pada konteks organisasi perbankan daerah.

4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Dynamic Capabilities*

Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa jalur Budaya Organisasi terhadap *Dynamic Capability* memiliki nilai *original sample* sebesar 0,843 dengan T-Statistics 7,197 dan P-Values 0,000. Oleh karena nilai T-Statistics jauh melampaui ambang batas 1,96 dan nilai P-Values berada di bawah taraf signifikansi 0,05, maka

H2 dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap terbentuknya *Dynamic Capability* pada cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat, bahkan dengan koefisien jalur terbesar di antara seluruh hubungan langsung yang diuji dalam model penelitian ini.

Temuan ini sejalan dengan Cameron & Quinn (2011) menegaskan bahwa nilai dan norma yang dianut suatu organisasi menentukan tingkat fleksibilitas, kapasitas pembelajaran, serta orientasi inovasi yang dimilikinya. Dominannya pengaruh budaya organisasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pada cabang PT Bank Nagari, unsur budaya *adhocracy* yang mendorong kreativitas dan keberanian mengambil risiko benar-benar berfungsi sebagai fondasi bagi kemampuan *sensing* dan *seizing*, sementara unsur budaya *clan* yang menumbuhkan kolaborasi dan pembelajaran kolektif turut memperkuat proses *transforming* sebagaimana dikemukakan Teece (2007). Dengan kata lain, ketiga mikrofondasi *Dynamic Capability* tidak muncul secara terpisah, melainkan tumbuh secara terintegrasi melalui pola nilai dan kebiasaan kerja yang telah melembaga di lingkungan cabang. Hasil ini juga konsisten dengan temuan empiris sebelumnya. Khajeheian dan Friedrichsen (2022) melaporkan bahwa budaya kolaboratif dan berorientasi pembelajaran mendukung penguatan kemampuan *sensing* dan *transforming* pada organisasi yang diteliti, sementara Chien & Tsai (2020) menemukan bahwa budaya yang inovatif berkontribusi positif terhadap pembentukan *Dynamic Capabilities*. Kesesuaian antara hasil penelitian ini dengan temuan-temuan tersebut memperkuat keyakinan bahwa budaya organisasi bukan sekadar variabel pelengkap, melainkan

salah satu penggerak utama kapabilitas dinamis suatu organisasi lintas konteks maupun sektor industri.

Apabila ditelaah melalui lensa Resource-Based View (RBV) yang menjadi grand theory penelitian ini, temuan H2 memberikan konfirmasi yang sangat kuat terhadap proposisi dasar teori tersebut. RBV yang dikemukakan Wernerfelt (1984) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Barney (1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumber daya internal yang memenuhi kriteria VRIN, yakni *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (Suandi et al., 2023). Budaya organisasi merupakan salah satu bentuk sumber daya yang paling representatif memenuhi keempat kriteria tersebut. Berbeda dengan sumber daya berwujud seperti sistem informasi atau infrastruktur fisik yang relatif mudah diadopsi oleh pesaing, budaya organisasi bersifat *intangible*, terbentuk melalui proses sosial yang panjang, serta tertanam dalam sejarah dan konteks kolektif organisasi. Karakteristik *path-dependent* inilah yang menjadikan budaya organisasi sebagai sumber daya yang sangat sulit ditiru (*inimitable*) dan sukar digantikan (*non-substitutable*) oleh bank pesaing, sekalipun mereka memiliki sumber daya finansial maupun teknologi yang setara.

Signifikansi hasil H2 sekaligus menjawab keterbatasan RBV yaitu sifatnya yang cenderung statis dan belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana sumber daya internal dikonversi menjadi kapabilitas adaptif terhadap perubahan lingkungan (Teece et al., 1997). Temuan empiris ini justru memperlihatkan mekanisme konversi tersebut secara nyata: budaya organisasi sebagai sumber daya strategis (elemen RBV) terbukti menjadi prasyarat bagi terbentuknya *Dynamic Capability* (elemen *Dynamic Capabilities View*), sehingga kedua perspektif teoretis ini saling

melengkapi dan tidak berdiri secara terpisah. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai jembatan konseptual yang menghubungkan sumber daya statis dalam pandangan RBV dengan proses adaptif dinamis yang menjadi inti dari *Dynamic Capabilities View*. Temuan H2 ini memperjelas pemetaan sumber daya strategis pada cabang PT Bank Nagari. Kepemimpinan yang bersifat individual dan rentan berubah akibat rotasi jabatan ternyata belum cukup *rare* dan *inimitable* untuk membentuk kapabilitas dinamis, sedangkan budaya organisasi yang bersifat kolektif, stabil, dan mengakar dalam sejarah panjang institusi justru menjadi sumber daya yang paling determinan. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks organisasi perbankan daerah dengan struktur yang relatif hierarkis dan sistem rotasi kepemimpinan yang dinamis, keberlanjutan kapabilitas adaptif organisasi lebih banyak ditopang oleh kekuatan budaya kerja kolektif dibandingkan oleh atribut kepemimpinan strategis semata.

4.4.3 Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa jalur *Dynamic Capability* terhadap Kinerja Cabang memiliki nilai *original sample* sebesar 0,437 dengan *T-Statistics* 6,018 dan *P-Values* 0,000. Oleh karena nilai *T-Statistics* jauh melampaui ambang batas 1,96 dan nilai *P-Values* berada di bawah taraf signifikansi 0,05, maka H3 dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa *Dynamic Capability* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat, sekaligus menjadi salah satu jalur dengan kontribusi terkuat dalam menjelaskan variasi kinerja cabang pada model penelitian ini.

Temuan ini sejalan dengan kerangka teoretis dimana Teece (2007) menegaskan bahwa *Dynamic Capabilities* memungkinkan organisasi mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kemampuan *sensing* peluang, *seizing* sumber daya, dan *transforming* konfigurasi organisasi sesuai tuntutan pasar. Nilai koefisien jalur sebesar 0,437 mengindikasikan bahwa cabang-cabang yang memiliki kapabilitas dinamis lebih baik dalam mengenali peluang bisnis, merespons perubahan preferensi nasabah, serta menyesuaikan proses kerja internal—cenderung mampu mempertahankan kinerja operasional dan finansial yang lebih unggul dibandingkan cabang dengan kapabilitas adaptif yang lebih rendah. Hal ini memperkuat argumen *Dynamic Capabilities View* (DCV) bahwa *Dynamic Capability* bukan sekadar kemampuan tambahan, melainkan mekanisme inti yang memungkinkan organisasi memperbaharui dan mengonfigurasi ulang sumber dayanya agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan eksternal.

Hasil ini juga konsisten dengan sejumlah temuan empiris sebelumnya. Akram & Hilman (2018) melaporkan bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja perbankan di Pakistan, sementara Kump et al. (2019) melalui kajian sistematis menegaskan bahwa *Dynamic Capabilities* merupakan prediktor kuat kinerja organisasi lintas sektor industri. Lebih spesifik pada konteks perbankan nasional, (Abdurrahman, 2023) menemukan bahwa *Dynamic Capabilities* berperan penting dalam mendorong kinerja perbankan Indonesia di tengah tuntutan transformasi digital. Kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil-hasil tersebut memperkuat validitas eksternal model, sekaligus menegaskan bahwa peran *Dynamic Capability* terhadap kinerja bersifat konsisten baik pada level industri perbankan nasional maupun internasional.

Apabila ditelaah melalui lensa Resource-Based View (RBV) sebagai grand theory penelitian ini, temuan H3 memperlihatkan bagaimana proses konversi sumber daya strategis menjadi keunggulan bersaing yang nyata benar-benar terjadi pada cabang PT Bank Nagari. RBV yang dikemukakan Wernerfelt (1984) dan Barney (1991) menegaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumber daya internal yang memenuhi kriteria VRIN—*valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable* (Suandi et al., 2023). Namun RBV memiliki keterbatasan mendasar karena sifatnya yang statis dan belum mampu menjelaskan secara langsung bagaimana sumber daya tersebut dikonversi menjadi kinerja nyata di tengah perubahan lingkungan yang dinamis (Teece et al., 1997). Temuan signifikan pada H3 justru menjawab kesenjangan ini: *Dynamic Capability* terbukti berperan sebagai jalur transmisi (transmission mechanism) yang menghubungkan kepemilikan sumber daya strategis dengan pencapaian kinerja aktual di tingkat cabang. Dengan kata lain, sumber daya bernilai seperti kompetensi manajerial, sistem informasi, maupun budaya organisasi yang kuat sebagaimana dijelaskan dalam RBV tidak akan serta-merta menghasilkan kinerja unggul apabila organisasi tidak memiliki kapasitas untuk mengenali peluang (*sensing*), menangkapnya (*seizing*), dan mentransformasikan struktur maupun proses kerja sesuai kebutuhan pasar (*transforming*). *Dynamic Capability* berfungsi sebagai penghubung yang mengaktifkan potensi sumber daya statis menjadi kinerja dinamis, sehingga memperkuat argumen bahwa *Dynamic Capabilities View* bukan menggantikan RBV, melainkan melengkapi dan menyempurnakan penjelasannya mengenai bagaimana keunggulan bersaing dapat dipertahankan secara berkelanjutan di

tengah lingkungan bisnis perbankan yang terus berubah, termasuk tekanan transformasi digital dan dinamika preferensi nasabah.

4.4.4 Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa jalur *Strategic Leadership* terhadap Kinerja Cabang memiliki nilai *original sample* sebesar 0,010 dengan *T-Statistics* 0,185 dan *P-Values* 0,854. Oleh karena nilai *T-Statistics* berada jauh di bawah ambang batas 1,96 dan nilai *P-Values* melampaui taraf signifikansi 0,05, maka H4 dinyatakan ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa data empiris pada cabang PT Bank Nagari Sumatera Barat tidak memberikan cukup bukti bahwa *Strategic Leadership* berkontribusi secara langsung dan signifikan terhadap kinerja cabang.

Hasil ini bertolak belakang dengan kerangka teoretis yang dibangun pada Berdasarkan Upper Echelons Theory, Hambrick & Mason (1984) menegaskan bahwa karakteristik kognitif dan nilai-nilai pemimpin seharusnya menentukan kualitas keputusan strategis dan hasil kinerja organisasi. Demikian pula, Ireland dan Hitt (2005) berpendapat bahwa pemimpin strategis mampu memengaruhi efektivitas organisasi melalui pengelolaan sumber daya, pengembangan manusia, serta pembentukan budaya yang mendukung keunggulan bersaing. Temuan penelitian ini juga tidak konsisten dengan hasil AlMaaitah (2025) yang menemukan kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui adopsi inovasi, maupun Ahmad & Rafiq (2021) yang melaporkan bahwa *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan bank.

Ketidaksesuaian ini dapat dipahami dari beberapa sudut pandang. Pertama, dari sisi struktural, kepemimpinan pada level cabang PT Bank Nagari cenderung bersifat operasional dan eksekutorial terhadap kebijakan strategis yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat. Dengan kewenangan pengambilan keputusan strategis yang relatif terbatas, kualitas kognitif dan visi pemimpin cabang sebagaimana ditekankan Upper Echelons Theory tidak memiliki ruang yang cukup luas untuk secara langsung termanifestasi dalam capaian kinerja cabang, karena arah strategis besar organisasi lebih banyak ditentukan oleh kebijakan korporat.

Kedua, hasil ini konsisten dengan pola yang sama pada H1, di mana *Strategic Leadership* juga tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Dynamic Capability*. Konsistensi ini memperkuat indikasi bahwa secara keseluruhan, atribut kepemimpinan strategis pada konteks penelitian ini belum berfungsi sebagai penggerak utama, baik terhadap kapabilitas dinamis maupun kinerja cabang secara langsung.

Apabila ditelaah melalui lensa Resource-Based View (RBV) sebagai grand theory penelitian ini, temuan H4 dapat dijelaskan melalui prinsip dasar VRIN yang dikemukakan Barney (1991) dan dirujuk oleh Suandi et al. (2023). RBV menegaskan bahwa suatu sumber daya baru dapat menjadi sumber keunggulan bersaing dan berdampak pada kinerja apabila sumber daya tersebut benar-benar bersifat *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable*. Kepemimpinan strategis secara konseptual memang berpotensi memenuhi kriteria tersebut, karena idealnya bersifat *path-dependent* dan sulit ditiru pesaing sebagaimana disinggung pada Bab 2. Namun, tidak signifikannya pengaruh *Strategic Leadership* terhadap kinerja cabang mengindikasikan bahwa dalam praktiknya, kepemimpinan pada level

cabang belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai sumber daya yang unik dan mengakar dalam sejarah organisasi melainkan lebih menyerupai fungsi jabatan yang dapat berpindah antarindividu melalui mekanisme rotasi maupun mutasi, sehingga kehilangan sifat *rare* dan *inimitable* yang disyaratkan RBV untuk menghasilkan dampak kinerja yang signifikan.

Selain itu, keterbatasan RBV yang bersifat statis, sebagaimana dikritik oleh Teece et al. (1997), turut relevan untuk menjelaskan temuan ini. RBV cenderung mengasumsikan bahwa kepemilikan sumber daya strategis secara otomatis akan menghasilkan kinerja unggul, tanpa menjelaskan secara memadai mekanisme atau jalur melalui mana sumber daya tersebut benar-benar dikonversi menjadi hasil kinerja nyata. Tidak signifikannya pengaruh langsung *Strategic Leadership* terhadap kinerja cabang justru mengonfirmasi keterbatasan tersebut: kepemimpinan strategis tampaknya membutuhkan mekanisme penghubung tertentu seperti *Dynamic Capability* agar dapat dikonversi menjadi kinerja yang terukur, alih-alih memberikan dampak secara langsung.

4.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa jalur Budaya Organisasi terhadap Kinerja Cabang memiliki nilai *original sample* sebesar 0,422 dengan *T-Statistics* 6,319 dan *P-Values* 0,000. Oleh karena nilai *T-Statistics* jauh melampaui ambang batas 1,96 dan nilai *P-Values* berada di bawah taraf signifikansi 0,05, maka H_5 dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja cabang PT Bank

Nagari Sumatera Barat, baik secara langsung maupun sebagai fondasi bagi terbentuknya kapabilitas dinamis sebagaimana telah dikonfirmasi melalui H2.

Temuan ini sejalan dengan kerangka teoretis dimana Denison (1990) menegaskan bahwa budaya yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada keterlibatan karyawan memiliki hubungan langsung dengan efektivitas dan kinerja organisasi. Nilai koefisien jalur sebesar 0,422 mengindikasikan bahwa semakin kuat penerapan nilai-nilai partisipatif, keterbukaan, dan orientasi inovasi di lingkungan kerja cabang, semakin tinggi pula tingkat sinergi antara individu dan pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja cabang secara nyata.

Hasil ini juga konsisten dengan sejumlah temuan empiris sebelumnya. Hartnell et al. (2019) melalui kajian meta-analisis menemukan bahwa budaya yang berorientasi pada inovasi dan hasil memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja organisasi, sementara Shahzad et al. (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja khususnya pada sektor keuangan. Kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil-hasil tersebut memperkuat validitas eksternal model, sekaligus menegaskan bahwa peran budaya organisasi terhadap kinerja bersifat konsisten baik pada konteks lintas industri maupun secara spesifik pada sektor perbankan.

Apabila ditelaah melalui lensa Resource-Based View (RBV) sebagai grand theory penelitian ini, temuan H5 memberikan konfirmasi kuat terhadap proposisi dasar RBV yang dikemukakan Wernerfelt (1984) dan dikembangkan Barney (1991).

Budaya organisasi merupakan sumber daya yang secara utuh memenuhi kriteria VRIN *valuable, rare, inimitable*, dan *non-substitutable* (Suandi et al., 2023) karena

sifatnya yang *intangible*, terbentuk melalui akumulasi sejarah panjang, dan tertanam dalam konteks sosial kolektif organisasi. Karakteristik *path-dependent* inilah yang menjadikan budaya organisasi sebagai aset strategis yang sangat sulit ditiru oleh bank pesaing, sekalipun mereka memiliki sumber daya finansial maupun infrastruktur teknologi yang setara. Signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja cabang membuktikan bahwa sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN memang secara langsung mampu diterjemahkan menjadi keunggulan bersaing dan hasil kinerja yang unggul, sebagaimana diproyeksikan oleh RBV.

Lebih jauh, temuan ini turut memperkuat koherensi antara RBV dan *Dynamic Capabilities View* dalam kerangka penelitian ini. Sebagaimana ditegaskan pada Bab II RBV memiliki keterbatasan karena bersifat statis dan belum menjelaskan bagaimana sumber daya dikonversi menjadi respons adaptif terhadap perubahan lingkungan (Teece et al., 1997). Namun, budaya organisasi terbukti mampu mengatasi keterbatasan tersebut melalui dua jalur sekaligus: pengaruh langsung terhadap kinerja cabang (H5) dan pengaruh tidak langsung melalui penguatan *Dynamic Capability* (H2 dan H7). Dengan kata lain, budaya organisasi berfungsi ganda baik sebagai sumber daya statis yang bernilai menurut RBV, maupun sebagai fondasi bagi proses dinamis *sensing*, *seizing*, dan *transforming* menurut DCV—sehingga kedua perspektif teoretis ini saling memperkuat dalam menjelaskan pencapaian kinerja cabang PT Bank Nagari. Temuan H5 ini semakin mempertegas pemetaan sumber daya strategis dalam konteks penelitian. Kepemimpinan yang bersifat individual dan rentan berubah akibat rotasi jabatan belum cukup *rare* dan *inimitable* untuk mendorong kinerja secara signifikan, sedangkan budaya organisasi yang bersifat kolektif, stabil, dan mengakar dalam sejarah panjang

institusi terbukti menjadi determinan kinerja yang jauh lebih kuat dan konsisten. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks organisasi perbankan daerah seperti PT Bank Nagari, keberlanjutan kinerja cabang lebih banyak ditopang oleh kekuatan nilai dan kebiasaan kerja kolektif dibandingkan oleh atribut kepemimpinan strategis semata.

4.4.6 Pengaruh *Strategic Leadership* dimediasi *Dynamic Capabilities* terhadap kinerja organisasi

Hasil pengujian jalur tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa mediasi *Dynamic Capability* terhadap hubungan *Strategic Leadership* dan Kinerja Cabang memiliki nilai *original sample* sebesar 0,010 dengan *T-Statistics* 0,185 dan *P-Values* 0,854. Oleh karena nilai *T-Statistics* berada jauh di bawah ambang batas 1,96 dan nilai *P-Values* melampaui taraf signifikansi 0,05, maka *H6* dinyatakan ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa *Dynamic Capability* tidak terbukti berperan sebagai mekanisme mediasi yang signifikan dalam menjelaskan hubungan antara *Strategic Leadership* dan kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat.

Hasil ini bertolak belakang dengan kerangka teoretis pada Bab 2, di mana berdasarkan *Dynamic Capabilities View*, Teece (2007) menegaskan bahwa pemimpin strategis seharusnya membangun kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* yang memungkinkan cabang beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang baru, sehingga pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung tetapi juga dimediasi oleh penguatan kapabilitas adaptif organisasi. Temuan penelitian ini juga tidak sejalan dengan hasil

Sun & Lee (2022) yang menemukan *Dynamic Capabilities* memediasi hubungan antara kepemimpinan strategis dan kinerja inovasi, maupun Singh et al. (2024) yang menegaskan bahwa pemimpin strategis memperkuat kemampuan *sensing* dan *transforming* yang berdampak positif terhadap kinerja keuangan.

Namun demikian, hasil H6 ini sesungguhnya bukan temuan yang berdiri sendiri, melainkan konsekuensi logis dari dua hasil pengujian sebelumnya. Sebagaimana ditemukan pada H1, *Strategic Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Dynamic Capability*, dan pada H4, *Strategic Leadership* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja cabang secara langsung. Mengingat prasyarat dasar terjadinya mediasi adalah adanya pengaruh signifikan pada jalur pembentuknya, tidak signifikannya kedua hubungan tersebut secara otomatis menyebabkan jalur mediasi melalui *Dynamic Capability* turut menjadi tidak signifikan. Dengan kata lain, *Dynamic Capability* tidak dapat menjalankan fungsi mediasinya karena variabel yang dimediasi (*Strategic Leadership*) sejak awal tidak memiliki daya pengaruh yang cukup kuat, baik terhadap variabel mediator itu sendiri maupun terhadap variabel dependen.

Apabila ditelaah melalui lensa Resource Based View (RBV) sebagai grand theory penelitian ini, temuan H6 dapat dipahami sebagai konsekuensi dari belum terpenuhinya kriteria VRIN pada sumber daya *Strategic Leadership* di konteks penelitian ini. RBV yang dikemukakan Wernerfelt (1984) dan dikembangkan Barney (1991) menegaskan bahwa suatu sumber daya baru dapat menghasilkan keunggulan bersaing baik secara langsung maupun melalui mekanisme dinamis apabila sumber daya tersebut bersifat *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (Suandi et al., 2023). Sebagaimana telah dibahas pada interpretasi H1

dan H4, kepemimpinan strategis pada level cabang PT Bank Nagari cenderung bersifat fungsi struktural jabatan yang rentan berubah melalui rotasi dan mutasi, sehingga belum sepenuhnya memenuhi sifat *path-dependent* yang disyaratkan RBV agar suatu sumber daya benar-benar unik dan sulit ditiru. Akibatnya, sumber daya ini tidak memiliki kekuatan yang cukup untuk diaktivasi menjadi kapabilitas dinamis, sehingga jalur mediasi menuju kinerja cabang pun turut menjadi tidak signifikan.

Temuan ini sekaligus memperlihatkan keterbatasan RBV yang telah diidentifikasi pada Bab II, yaitu sifatnya yang cenderung statis dalam mengasumsikan bahwa kepemilikan atribut strategis akan secara otomatis menghasilkan proses dinamis dan berujung pada kinerja unggul (Teece et al., 1997). Dalam kasus *Strategic Leadership* pada penelitian ini, asumsi tersebut tidak terbukti, karena rangkaian proses dari sumber daya menuju kapabilitas dinamis hingga kinerja ternyata terputus sejak tahap awal yakni pada hubungan antara *Strategic Leadership* dan *Dynamic Capability* itu sendiri.

Jika dibandingkan dengan hasil pengujian H7 yang menunjukkan bahwa *Dynamic Capability* berhasil memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja cabang secara signifikan, temuan H6 ini semakin mempertegas bahwa tidak semua sumber daya strategis pada organisasi memiliki kekuatan mediasi yang setara. Budaya organisasi yang bersifat kolektif, stabil, dan mengakar dalam sejarah panjang institusi terbukti mampu diteruskan melalui *Dynamic Capability* menuju peningkatan kinerja, sedangkan *Strategic Leadership* yang bersifat individual dan rentan berubah belum mampu menjalankan fungsi serupa. Dengan demikian, temuan H6 memberikan implikasi penting bahwa penguatan kinerja cabang PT

Bank Nagari melalui jalur kapabilitas dinamis lebih efektif diupayakan melalui penguatan budaya organisasi, dibandingkan hanya mengandalkan intervensi pada aspek kepemimpinan strategis semata.

4.4.7 Pengaruh Budaya Organisasi dimediasi *Dynamic Capabilities* terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian jalur tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa mediasi *Dynamic Capability* terhadap hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Cabang memiliki nilai *original sample* sebesar 0,422 dengan *T-Statistics* 6,319 dan *P-Values* 0,000. Oleh karena nilai *T-Statistics* jauh melampaui ambang batas 1,96 dan nilai *P-Values* berada di bawah taraf signifikansi 0,05, maka H7 dinyatakan diterima. Temuan ini membuktikan bahwa *Dynamic Capability* berperan signifikan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja cabang pada PT Bank Nagari Sumatera Barat.

Temuan ini sejalan sepenuhnya dengan kerangka teoretis pada Bab 2. Cameron dan Quinn (2011) menegaskan bahwa budaya *adhocracy* dan *clan* yang menekankan inovasi dan keterlibatan memungkinkan cabang untuk belajar, beradaptasi, dan mengonfigurasi ulang sumber dayanya. Dalam kerangka *Dynamic Capabilities View*, Teece (2007) memposisikan budaya organisasi sebagai *enabler* yang memperkuat kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Diterimanya H7 membuktikan bahwa mekanisme tersebut benar-benar bekerja secara empiris pada cabang PT Bank Nagari: budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja (H5), tetapi juga menyalurkan pengaruhnya secara signifikan

melalui penguatan *Dynamic Capability* terlebih dahulu (H2), yang kemudian mendorong peningkatan kinerja cabang (H3).

Hasil ini juga konsisten dengan temuan empiris sebelumnya. Chien & Tsai (2020) menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* memediasi hubungan antara budaya inovatif dan kinerja organisasi, sementara Dewi et al. (2023) menemukan bahwa budaya pembelajaran memperkuat kemampuan adaptif organisasi yang berujung pada peningkatan kinerja perbankan Indonesia. Kesesuaian temuan ini dengan konteks perbankan nasional pada penelitian Dewi et al. (2023) memberikan relevansi kontekstual yang kuat, mengingat PT. Bank Nagari beroperasi dalam industri dan tantangan transformasi yang serupa.

Signifikansi peran mediasi ini secara logis merupakan konsekuensi terintegrasi dari tiga hasil pengujian sebelumnya dalam model penelitian. Budaya organisasi terbukti berpengaruh sangat kuat terhadap *Dynamic Capability* (H2: T-Statistics 7,197), *Dynamic Capability* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja cabang (H3: T-Statistics 6,018), dan budaya organisasi juga terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja cabang (H5: T-Statistics 6,319). Ketiga jalur yang saling terhubung inilah yang menjadikan *Dynamic Capability* mampu berfungsi sebagai penghubung yang solid antara budaya organisasi dan kinerja, sehingga pengaruh budaya terhadap kinerja bersifat *partial mediation* budaya organisasi tetap memberikan dampak langsung terhadap kinerja, sekaligus memperkuat dampaknya melalui penguatan kapabilitas dinamis cabang.

Apabila ditelaah melalui lensa Resource-Based View (RBV) sebagai grand theory penelitian ini, temuan H7 memberikan bukti paling komprehensif mengenai bagaimana sumber daya strategis benar-benar dikonversi menjadi keunggulan

bersaing yang berkelanjutan. RBV yang dikemukakan Wernerfelt (1984) dan dikembangkan Barney (1991) menegaskan bahwa sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN *valuable, rare, inimitable*, dan *non-substitutable* (Suandi et al., 2023) menjadi fondasi keunggulan bersaing organisasi. Budaya organisasi, sebagaimana telah dibahas pada interpretasi H2 dan H5, merupakan representasi paling kuat dari sumber daya VRIN karena sifatnya yang *intangible, path-dependent*, dan tertanam dalam sejarah serta konteks sosial organisasi, sehingga sangat sulit ditiru oleh bank pesaing.

Namun, kontribusi terpenting dari temuan H7 adalah kemampuannya menjawab secara utuh keterbatasan RBV yang telah diidentifikasi sejak Bab 2, yaitu sifatnya yang statis dan belum menjelaskan bagaimana organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis (Teece et al., 1997). Hasil mediasi yang signifikan ini secara empiris memperlihatkan jalur konversi yang utuh: sumber daya strategis bernilai (budaya organisasi, sebagaimana dijelaskan RBV) diaktivasi melalui proses *sensing, seizing, dan transforming (Dynamic Capability, sebagaimana dijelaskan DCV)*, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja unggul dan berkelanjutan di tingkat cabang. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa RBV dan *Dynamic Capabilities View* bukan dua perspektif yang saling menggantikan, melainkan dua kerangka yang saling melengkapi RBV menjelaskan *apa* sumber daya strategis yang dimiliki organisasi, sementara DCV menjelaskan *bagaimana* sumber daya tersebut dikelola dan dikonversi menjadi kinerja nyata di tengah dinamika lingkungan bisnis perbankan.

Jika dibandingkan dengan hasil H6 yang menunjukkan bahwa *Dynamic Capability* gagal memediasi pengaruh *Strategic Leadership* terhadap kinerja cabang, temuan

H7 ini semakin menegaskan bahwa di antara kedua sumber daya strategis yang diuji dalam penelitian, budaya organisasi merupakan sumber daya yang paling memenuhi kriteria VRIN dan paling efektif dikonversi menjadi kapabilitas dinamis serta kinerja unggul. Implikasinya, penguatan kinerja cabang PT Bank Nagari secara berkelanjutan akan lebih optimal apabila manajemen memprioritaskan pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif, sebagai fondasi utama bagi terbentuknya kapabilitas dinamis yang mumpuni di tingkat cabang.



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.

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.

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.

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.

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. 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.

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.

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, ditolakannya H1 memberikan implikasi bahwa proposisi umum dalam literatur *Strategic Leadership* yang menyatakan kepemimpinan strategis sebagai anteseden 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 strategik (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.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdeen, A., Alghamdi, F., & Khan, M. (2025). *Strategic Leadership and Dynamic Capabilities in digital banking transformation. Journal of Strategic Management Studies*, 47(2), 145–162.
- Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Prasetyo, E. A. (2024). Impact of *Dynamic Capabilities* on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), Article 100215. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100215>.
- Ahmad, M., & Rafiq, M. (2021). The role of *Strategic Leadership* in enhancing financial performance of banks. *Journal of Organizational and Management Studies*, 8(3), 45–58.
- Akram, K., & Hilman, H. (2018). Effect of knowledge management activities and *Dynamic Capabilities* on employee performance in the banking sector: Empirical evidence from Pakistan. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 41–60. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0019>.
- Alhidayatullah, A. (2025). Factors affecting sustainable performance: Systematic literature review (SLR). *Journal of Economics, Accounting, and Management*. Universitas Negeri Jakarta.
- Ali, N. A., & Almarhdi, S. G. (2022). Developing *Dynamic Capabilities* for successful digital transformation projects: The mediating role of change management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 85. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>.
- Al-Maaitah, T. A. (2025). Determinants of business intelligence adoption in the public Jordanian universities. *Discover Sustainability*, 7(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02327-x>.
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79–86.
- Bank Indonesia. (2023). *Laporan stabilitas sistem keuangan 2023*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bank Indonesia. (2024). *Laporan perekonomian Indonesia 2024*. Jakarta: Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/lpi/>.
- Bank Nagari. (2024). *Laporan publikasi triwulan III 2024*. Padang: PT Bank Nagari. <https://www.banknagari.co.id>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

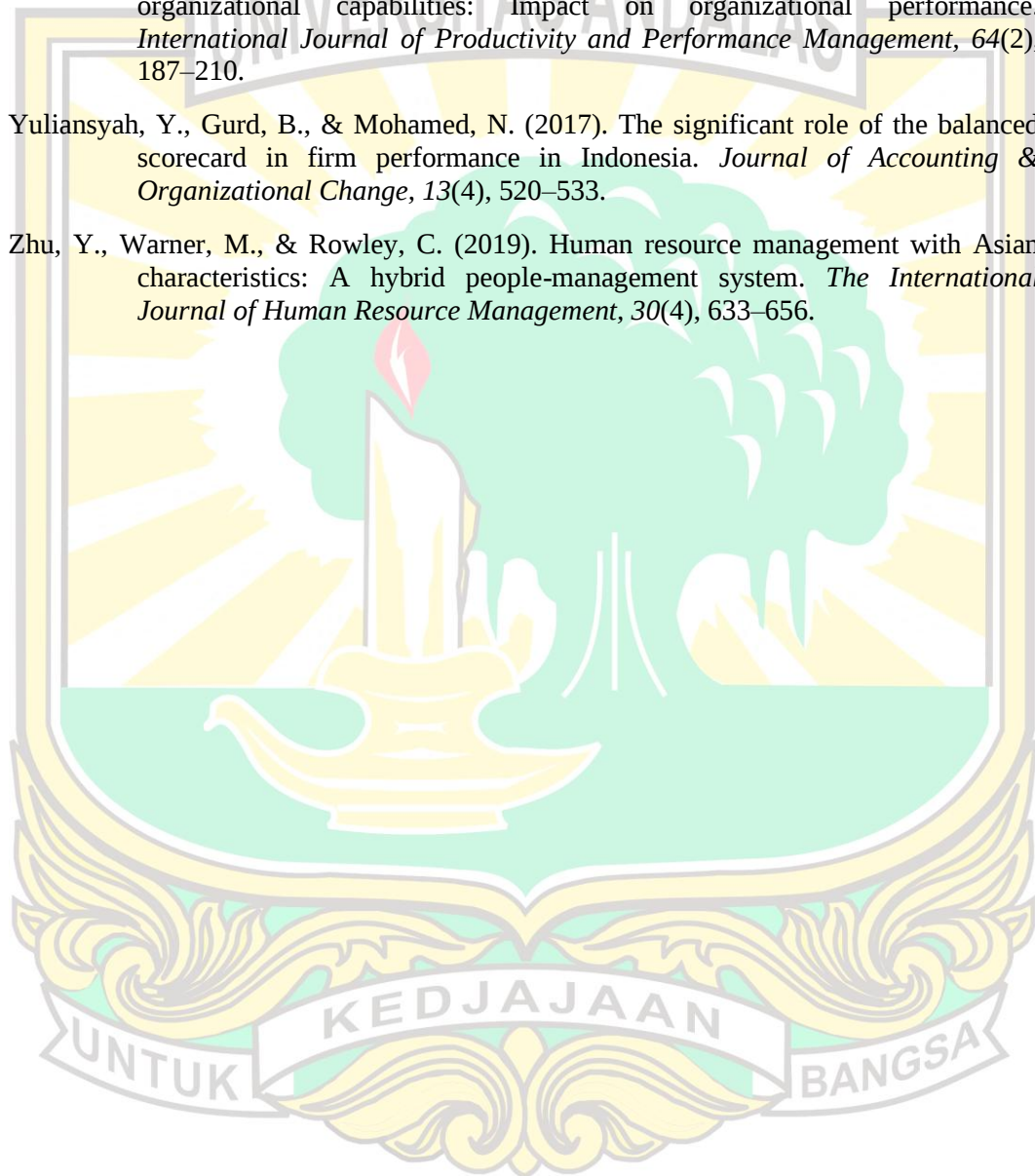
- Chien, S.-Y., & Tsai, C.-H. (2020). *Dynamic Capability*, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–452. <https://doi.org/10.1108/JOCM-2020-0034>.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. M. (2020). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of competing perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 313–333.
- Dewi, H., Hasan, H., & Siahaan, E. (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](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic Capabilities*: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200012\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200012)21:10/11).
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). *Dynamic Capabilities*, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME performance in Portugal: The moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255–286. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>.
- Haris, R., & Wahyudi, S. (2022). Tantangan Bank Pembangunan Daerah di era digitalisasi perbankan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 26(3), 487–501. <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkdp/article/view/7501>.
- Harman, H. H. (2018). *Modern factor analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2019). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 832–850.

- Herri, & Kenedi, J. (2021). *Pengantar metodologi penelitian untuk bisnis dan manajemen*. CV. Oman Publishing.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Hoque, Z. (2018). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 50(5), 425–457.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of *Strategic Leadership*. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of *Strategic Leadership*. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63–77.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). The essence of *Strategic Leadership*: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 3–14.
- Issah, O., Brako, S., & Yeboah, H. O. (2025). Leadership, strategic quality management, and SMEs sustainability: The mediating effect of employee empowerment and engagement. *International Journal of Social Sciences and English Literature*, 9(5), 9–19.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98.
- Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 Decade Award: Incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review*, 42(4), 577–595. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0044>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kasdi, A., & Saifuddin. (2022). Local wisdom integration in Islamic banking: Minangkabau case study. *Journal of Islamic Banking and Finance*.
- Khajeheian, D., & Friedrichsen, M. (2022). Cultural values and *Dynamic Capabilities* in the media industry: Evidence from SEM analysis. *Journal of Media Business Studies*, 19(2), 87–105. <https://doi.org/10.1080/16522354.2022.2045678>.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a *Dynamic Capabilities* scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149–1172.

- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO–TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576.
- Naim, M., & Hasibuan, R. (2021). Nilai adat *Basandi Syarak, Syarak Basandi Kitabullah* dalam praktik organisasi modern Minangkabau. *Jurnal Antropologi: Isu-Isu Sosial Budaya*.
- Neuman, W. L. (2019). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (8th ed.). Pearson.
- Nguyen, D. T. (2023). Factors affecting digital transformation: The role of *Dynamic Capabilities* in SMEs in Vietnam. *Quy Nhon University Journal of Science*, 18(4), 113–126. <https://doi.org/10.52111/qnjs.2024.18409>.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Roadmap pengembangan perbankan Indonesia 2020–2025*. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Statistik perbankan Indonesia 2024*. Jakarta: OJK.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Quansah, E., Moghaddam, K., & Solansky, S. (2022). *Strategic Leadership* in SMEs: The mediating role of *Dynamic Capabilities*. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(8), 1308–1320.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2011). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 533–551.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, D. P., Hartono, U., & Iqbal, M. (2023). Transformasi digital Bank Pembangunan Daerah di Indonesia: Tantangan dan peluang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business* (7th ed.). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.

- Sevilla, C. G., Ochave, J. A., Punsalan, T. G., Regala, B. P., & Uriarte, G. G. (1992). *Research methods*. Rex Bookstore.
- Shahzad, A., Hassan, R., & Lodhi, R. N. (2017). The impact of organizational culture on corporate financial performance: Evidence from the financial sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(8), 585–597.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Singh, R., & Verma, S. (2024). *Dynamic Capabilities* and digital banking agility: A strategic perspective. *Journal of Banking Strategy & Transformation*, 19(1), 98–114. <https://doi.org/10.1142/S1363919624500075>.
- Suandi, E., Herri, H., Yuliharsi, Y., & Syafrizal, S. (2023). An empirical investigation of Islamic marketing ethics and convergence marketing as key factors in the improvement of Islamic banks performance. *Journal of Islamic Marketing*, 14(6), 1438–1455. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2021-0025>.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sun, Y., & Lee, J. (2022). *Strategic Leadership, Dynamic Capabilities*, and innovation performance: Evidence from SEM-PLS analysis. *Journal of Business Research*, 145, 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.045>.
- Teece, D. J. (2007). Explicating *Dynamic Capabilities*: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). *Dynamic Capabilities* and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities* and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Thuda, A., Hamsal, M., Warganegara, D. L., & Heriyati, P. (2024). Business transformation in a distinctive institutional setting: A study of regional development banks in Indonesia. *Administrative Sciences*, 14(11), 299.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495.

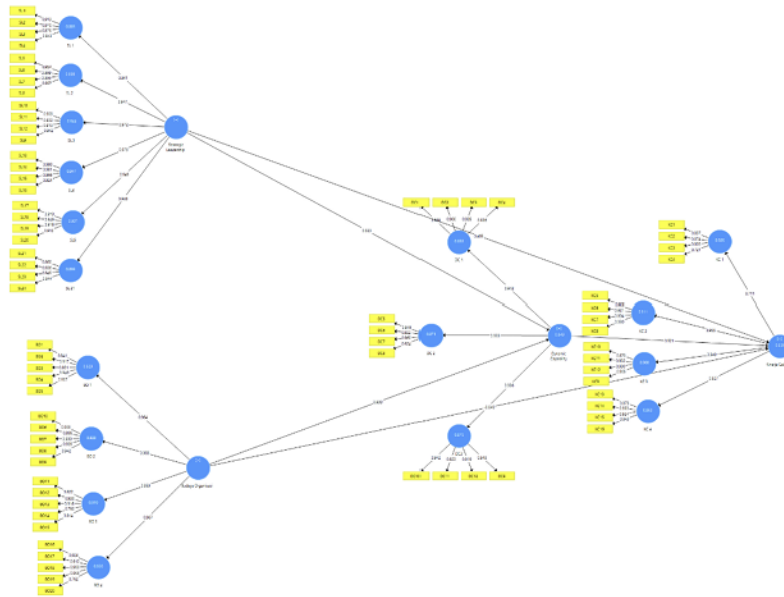
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). *Dynamic Capabilities* and performance: Strategy, structure, and environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2010). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 36(6), 1190–1221.
- Yuliansyah, Y., & Khan, A. (2015). Strategic performance measurement system and organizational capabilities: Impact on organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 187–210.
- Yuliansyah, Y., Gurd, B., & Mohamed, N. (2017). The significant role of the balanced scorecard in firm performance in Indonesia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(4), 520–533.
- Zhu, Y., Warner, M., & Rowley, C. (2019). Human resource management with Asian characteristics: A hybrid people-management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 633–656.



LAMPIRAN 1

A. Convergen Validity

1) Hasil Outer Loading 1

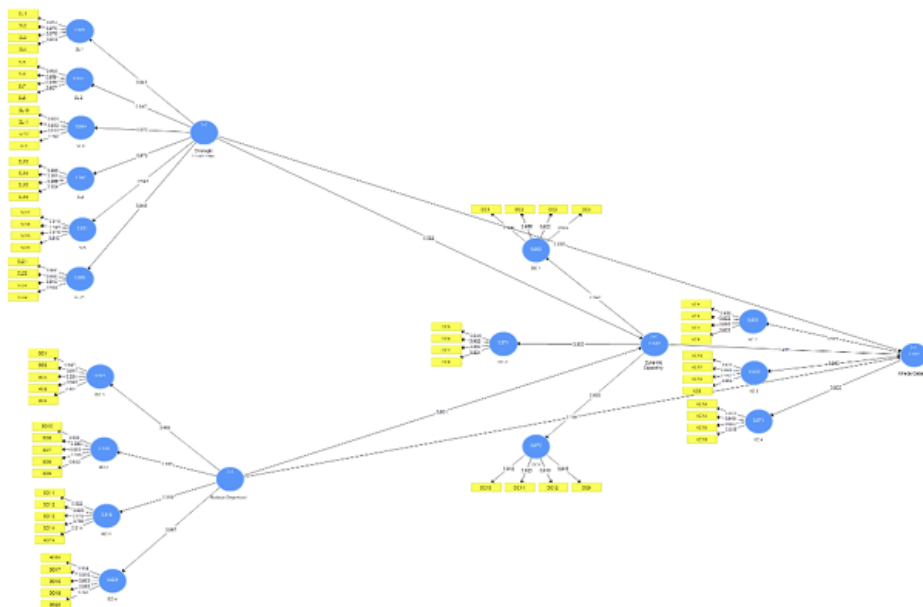


	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
BO1	0,816			
BO2	0,927			
BO3	0,733			
BO4	0,902			
BO5	0,858			
BO6	0,866			
BO7	0,851			
BO8	0,897			
BO9	0,917			
BO10	0,908			
BO11	0,813			
BO12	0,905			
BO13	0,898			
BO14	0,722			
BO15	0,745			

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
BO16	0,906			
BO17	0,899			
BO18	0,852			
BO19	0,906			
BO20	0,761			
DC1		0,810		
DC2		0,898		
DC3		0,928		
DC4		0,887		
DC5		0,876		
DC6		0,834		
DC7		0,892		
DC8		0,897		
DC9		0,899		
DC10		0,903		
DC11		0,799		
DC12		0,882		
KC1			0,624	
KC2			0,666	
KC3			0,527	
KC4			0,460	
KC5			0,896	
KC6			0,862	
KC7			0,856	
KC8			0,872	
KC9			0,887	
KC10			0,861	
KC12			0,819	
KC13			0,760	
KC14			0,848	
KC15			0,811	
KC16			0,895	
SL 1				0,837
SL2				0,937
SL3				0,829
SL4				0,877
SL5				0,891
SL6				0,920

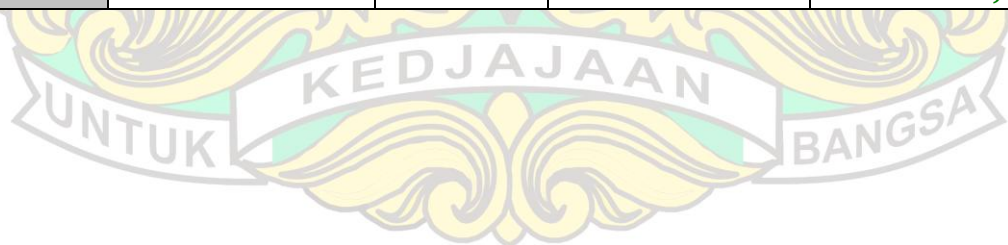
	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
SL7				0,916
SL8				0,916
SL9				0,875
SL10				0,871
SL11				0,940
SL12				0,897
SL14				0,943
SL15				0,928
SL16				0,929
SL17				0,920
SL18				0,896
SL19				0,860
SL20				0,821
SL21				0,807
SL22				0,891
SL23				0,886
SL24				0,910

2) Hasil Outer Loading 2



	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
BO1	0,816			
BO2	0,927			
BO3	0,733			
BO4	0,902			
BO5	0,858			
BO6	0,866			
BO7	0,851			
BO8	0,897			
BO9	0,917			
BO10	0,908			
BO11	0,813			
BO12	0,905			
BO13	0,898			
BO14	0,722			
BO15	0,745			
BO16	0,906			
BO17	0,899			
BO18	0,852			
BO19	0,906			
BO20	0,761			
DC1		0,810		
DC2		0,898		
DC3		0,887		
DC4		0,876		
DC5		0,834		
DC6		0,892		
DC7		0,898		
DC8		0,899		
DC9		0,903		
DC10		0,798		
DC11		0,882		
DC12		0,876		
KC5			0,887	
KC6			0,876	
KC7			0,884	
KC8			0,903	
KC9			0,848	
KC10			0,902	

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
KC12			0,857	
KC13			0,761	
KC14			0,845	
KC15			0,802	
KC16			0,922	
SL 1				0,837
SL2				0,937
SL3				0,829
SL4				0,876
SL5				0,891
SL6				0,920
SL7				0,916
SL8				0,916
SL9				0,875
SL10				0,871
SL11				0,940
SL12				0,897
SL14				0,946
SL15				0,943
SL16				0,928
SL17				0,929
SL18				0,920
SL19				0,896
SL20				0,860
SL21				0,821
SL22				0,807
SL23				0,891
SL24				0,887



3) Hasil Ave (Average Variance Extracted)

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,734
Dynamic Capability	0,768
Kinerja Cabang	0,748
Strategic Leadership	0,800

B. Discriminant Validity

1) Hasil Pengujian Cross Loading

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
BO1	0,816	0,798	0,857	0,741
BO1	0,816	0,798	0,857	0,741
BO10	0,908	0,845	0,836	0,897
BO10	0,908	0,845	0,836	0,897
BO11	0,813	0,739	0,720	0,725
BO11	0,813	0,739	0,720	0,725
BO12	0,905	0,861	0,812	0,898
BO12	0,905	0,861	0,812	0,898
BO13	0,898	0,871	0,761	0,776
BO13	0,898	0,871	0,761	0,776
BO14	0,722	0,631	0,684	0,695
BO14	0,722	0,631	0,684	0,695
BO15	0,745	0,734	0,716	0,763
BO15	0,745	0,734	0,716	0,763
BO16	0,906	0,857	0,772	0,846
BO16	0,906	0,857	0,772	0,846
BO17	0,899	0,849	0,883	0,876
BO17	0,899	0,849	0,883	0,876
BO18	0,852	0,737	0,688	0,707
BO18	0,852	0,737	0,688	0,707
BO19	0,906	0,842	0,776	0,770
BO19	0,906	0,842	0,776	0,770
BO2	0,927	0,813	0,808	0,912
BO2	0,927	0,813	0,808	0,912

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
BO20	0,761	0,645	0,617	0,675
BO20	0,761	0,645	0,617	0,675
BO3	0,733	0,689	0,698	0,669
BO3	0,733	0,689	0,698	0,669
BO4	0,902	0,781	0,802	0,871
BO4	0,902	0,781	0,802	0,871
BO5	0,858	0,762	0,755	0,839
BO5	0,858	0,762	0,755	0,839
BO6	0,866	0,813	0,812	0,871
BO6	0,866	0,813	0,812	0,871
BO7	0,851	0,796	0,745	0,802
BO7	0,851	0,796	0,745	0,802
BO8	0,897	0,829	0,798	0,833
BO8	0,897	0,829	0,798	0,833
BO9	0,917	0,839	0,770	0,855
BO9	0,917	0,839	0,770	0,855
DC1	0,779	0,810	0,720	0,678
DC1	0,779	0,810	0,720	0,678
DC10	0,783	0,903	0,818	0,783
DC10	0,783	0,903	0,818	0,783
DC11	0,748	0,798	0,804	0,779
DC11	0,748	0,798	0,804	0,779
DC12	0,806	0,882	0,878	0,779
DC12	0,806	0,882	0,878	0,779
DC2	0,823	0,898	0,847	0,744
DC2	0,823	0,898	0,847	0,744
DC3	0,839	0,928	0,880	0,783
DC3	0,839	0,928	0,880	0,783
DC4	0,808	0,887	0,788	0,771
DC4	0,808	0,887	0,788	0,771
DC5	0,873	0,876	0,780	0,824
DC5	0,873	0,876	0,780	0,824
DC6	0,767	0,834	0,645	0,733
DC6	0,767	0,834	0,645	0,733
DC7	0,823	0,892	0,719	0,766
DC7	0,823	0,892	0,719	0,766
DC8	0,852	0,898	0,764	0,716
DC8	0,852	0,898	0,764	0,716
DC9	0,785	0,899	0,773	0,761
DC9	0,785	0,899	0,773	0,761

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
KC10	0,669	0,787	0,848	0,694
KC10	0,669	0,787	0,848	0,694
KC11	0,892	0,821	0,902	0,822
KC11	0,892	0,821	0,902	0,822
KC12	0,756	0,700	0,857	0,723
KC12	0,756	0,700	0,857	0,723
KC13	0,615	0,595	0,761	0,643
KC13	0,615	0,595	0,761	0,643
KC14	0,705	0,780	0,845	0,702
KC14	0,705	0,780	0,845	0,702
KC15	0,641	0,705	0,802	0,674
KC15	0,641	0,705	0,802	0,674
KC16	0,874	0,835	0,922	0,832
KC16	0,874	0,835	0,922	0,832
KC5	0,744	0,868	0,876	0,759
KC5	0,744	0,868	0,876	0,759
KC6	0,841	0,824	0,887	0,861
KC6	0,841	0,824	0,887	0,861
KC7	0,764	0,739	0,876	0,756
KC7	0,764	0,739	0,876	0,756
KC8	0,911	0,855	0,884	0,820
KC8	0,911	0,855	0,884	0,820
KC9	0,837	0,768	0,903	0,850
KC9	0,837	0,768	0,903	0,850
SL 1	0,796	0,720	0,736	0,837
SL 1	0,796	0,720	0,736	0,837
SL10	0,761	0,765	0,767	0,871
SL10	0,761	0,765	0,767	0,871
SL11	0,876	0,806	0,817	0,940
SL11	0,876	0,806	0,817	0,940
SL12	0,850	0,789	0,855	0,897
SL12	0,850	0,789	0,855	0,897
SL13	0,910	0,852	0,883	0,946
SL13	0,910	0,852	0,883	0,946
SL14	0,874	0,812	0,837	0,943
SL14	0,874	0,812	0,837	0,943
SL15	0,888	0,821	0,855	0,928
SL15	0,888	0,821	0,855	0,928
SL16	0,821	0,721	0,720	0,929
SL16	0,821	0,721	0,720	0,929

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
SL17	0,881	0,820	0,818	0,920
SL17	0,881	0,820	0,818	0,920
SL18	0,845	0,738	0,766	0,896
SL18	0,845	0,738	0,766	0,896
SL19	0,811	0,714	0,756	0,860
SL19	0,811	0,714	0,756	0,860
SL2	0,868	0,822	0,834	0,937
SL2	0,868	0,822	0,834	0,937
SL20	0,766	0,642	0,684	0,821
SL20	0,766	0,642	0,684	0,821
SL21	0,849	0,702	0,748	0,807
SL21	0,849	0,702	0,748	0,807
SL22	0,836	0,729	0,699	0,891
SL22	0,836	0,729	0,699	0,891
SL23	0,864	0,761	0,768	0,887
SL23	0,864	0,761	0,768	0,887
SL24	0,886	0,770	0,812	0,910
SL24	0,886	0,770	0,812	0,910
SL3	0,754	0,762	0,652	0,829
SL3	0,754	0,762	0,652	0,829
SL4	0,811	0,820	0,829	0,876
SL4	0,811	0,820	0,829	0,876
SL5	0,804	0,838	0,803	0,891
SL5	0,804	0,838	0,803	0,891
SL6	0,819	0,785	0,821	0,920
SL6	0,819	0,785	0,821	0,920
SL7	0,848	0,832	0,845	0,916
SL7	0,848	0,832	0,845	0,916
SL8	0,885	0,855	0,818	0,916
SL8	0,885	0,855	0,818	0,916
SL9	0,822	0,707	0,806	0,875
SL9	0,822	0,707	0,806	0,875

2) Fornier Lacker Criterion

	Budaya Organisasi	Dynamic Capability	Kinerja Cabang	Strategic Leadership
Budaya Organisasi	0,857			
Dynamic Capability	0,921	0,897		
Kinerja Cabang	0,896	0,876	0,884	
Strategic Leadership	0,938	0,867	0,848	0,894

C. Uji Reabilitas

	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,980	0,734
Dynamic Capability	0,972	0,768
Kinerja Cabang	0,969	0,748
Strategic Leadership	0,989	0,800

LAMPIRAN 2

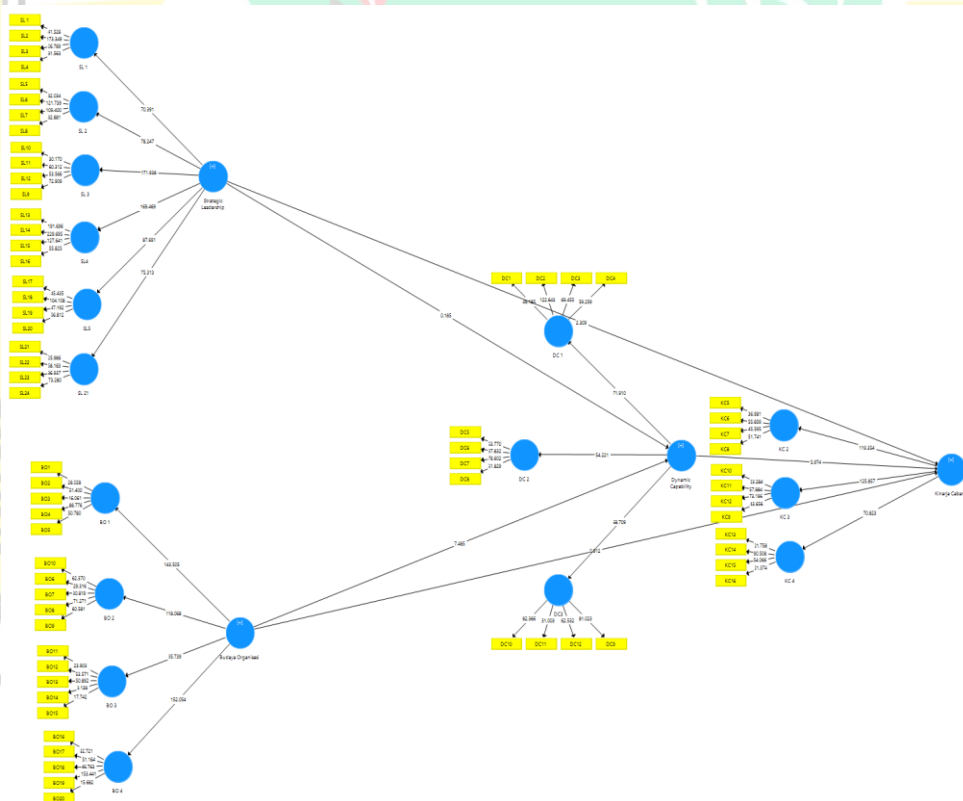
A. Hasil Inner Model

1) Hasil R-Square

	R Square
BO 1	0,929
BO 2	0,928
BO 3	0,919
BO 4	0,936
DC 1	0,888
DC 2	0,871

	R Square
DC3	0,875
Dynamic Capability	0,849
KC 1	0,505
KC 2	0,911
KC 3	0,900
KC 4	0,860
Kinerja Cabang	0,836
SL 1	0,885
SL 2	0,898
SL 21	0,899
SL 3	0,944
SL4	0,947
SL5	0,901

2) Gambar Structural Inner Model



3) Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Hipotesis
Budaya Organisasi -> Dynamic Capability	0,843	0,829	0,117	7,197	0,000	H2 Diterima
Budaya Organisasi -> Kinerja Cabang	0,422	0,407	0,067	6,319	0,000	H5 Diterima
Dynamic Capability -> Kinerja Cabang	0,437	0,433	0,073	6,018	0,000	H3 Diterima
Strategic Leadership -> Dynamic Capability	0,020	0,030	0,110	0,186	0,853	H1 Ditolak
Strategic Leadership -> Kinerja Cabang	0,010	0,020	0,055	0,185	0,854	H4 Ditolak
Budaya Organisasi -> Dynamic Capability -> Kinerja Cabang	0,422	0,407	0,067	6,319	0,000	H7 Diterima
Strategic Leadership -> Dynamic Capability -> Kinerja Cabang	0,010	0,020	0,055	0,185	0,854	H6 Ditolak

4) Spesific Indirect Effect (Uji Mediasi)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Hipotesis
Strategic Leadership -> Dynamic Capability	0,020	0,030	0,110	0,186	0,853	H1 Ditolak
Budaya Organisasi -> Dynamic Capability	0,843	0,829	0,117	7,197	0,000	H2 Diterima
Dynamic Capability -> Kinerja Cabang	0,437	0,433	0,073	6,018	0,000	H3 Diterima
Strategic Leadership -> Kinerja Cabang	0,010	0,020	0,055	0,185	0,854	H4 Ditolak
Budaya Organisasi -> Kinerja Cabang	0,422	0,407	0,067	6,319	0,000	H5 Diterima

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hipotesis
Strategic Leadership -> Dynamic Capability -> Kinerja Cabang	0,010	0,020	0,055	0,185	0,854	H6 Ditolak
Budaya Organisasi - > Dynamic Capability -> Kinerja Cabang	0,422	0,407	0,067	6,319	0,000	H7 Diterima

