

TRANSFORMASI KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN: SEBUAH ANALISIS DI PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK MEDAN

Muhammad Kamel^{1*}, Ahmad Rafiki², Nur Aisyah³

^{1,2,3}Magister Manajemen, Universitas Medan Area

*Corresponding author : kamelfor2019@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini meliputi amanah, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptif, dan kolaboratif, sedangkan kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai variabel independen yang turut memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan BNI Kantor Cabang Medan yang berjumlah 155 orang dan tersebar pada 22 unit kerja, yang terdiri atas satu kantor cabang utama dan 21 kantor cabang pembantu. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik simple random sampling dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10 persen, sehingga diperoleh sampel sebanyak 61 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan seluruh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, amanah, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptif, kolaboratif, serta kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan nilai-nilai budaya organisasi yang selaras dengan praktik kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja karyawan. Penelitian ini merekomendasikan penguatan internalisasi budaya organisasi, peningkatan kompetensi berkelanjutan, serta pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif guna mendukung kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Perbankan

ABSTRACT

This research endeavors to examine the impact of organizational culture and transformational leadership on employee performance within the Medan Branch Office of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. The organizational culture variables under investigation encompass trustworthiness, competence, harmonization, loyalty, adaptiveness, and collaborativeness; transformational leadership is treated as an independent variable that also affects employee performance. Employing a quantitative methodology and an associative design, the study's population comprised all 155 employees of the BNI Medan Branch Office, distributed across 22 work units, which included one main branch office and 21 sub-branch offices. A simple random sampling technique, utilizing the Slovin formula at a 10 percent error margin, was implemented, yielding a sample of 61 respondents. Data collection was conducted via a structured questionnaire, and the subsequent analysis was performed using regression analysis.

The study's findings demonstrated that both organizational culture variables and transformational leadership, when considered together, exerted a positive and statistically significant influence on employee performance. Examining the components individually, trustworthiness, competence, harmonization, loyalty, adaptiveness, collaborativeness, and transformational leadership were all shown to positively and significantly impact the enhancement of employee performance. These results suggest that reinforcing organizational cultural values that are congruent with

transformational leadership practices is a crucial element in augmenting the efficacy and caliber of employee performance. Consequently, this research advocates for the reinforcement of organizational culture, the cultivation of enduring competencies, and the advancement of adaptive and collaborative leadership styles to foster sustained employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership, Employee Performance, Banking

INTRODUCTION

Manusia pada dasarnya merupakan makhluk sosial yang memiliki kecenderungan untuk berinteraksi, bekerja sama, dan membangun relasi guna mencapai tujuan bersama (Nguyen et al., 2024). Kebutuhan tersebut melahirkan organisasi sebagai sistem sosial yang memungkinkan individu berkolaborasi secara terstruktur dan terkoordinasi. Organisasi tidak sekadar dipahami sebagai kumpulan individu, melainkan sebagai entitas sosial yang di dalamnya terdapat pola interaksi yang dikelola secara sadar untuk mencapai tujuan tertentu (Linda et al., 2023). Organisasi merupakan unit sosial yang terdiri atas individu atau kelompok yang saling berinteraksi secara terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan bersama (Chaniago, 2023).

Sumber daya manusia (SDM) menempati posisi yang sangat strategis dibandingkan sumber daya lainnya (Kosasih et al., 2022). Keberadaan teknologi, sistem, dan sarana prasarana yang memadai tidak akan memberikan kontribusi optimal tanpa dukungan kinerja SDM yang berkualitas. SDM berperan sebagai motor penggerak organisasi karena manusia yang merencanakan, mengoperasikan, serta mengendalikan seluruh sumber daya organisasi (Sipayung et al., 2023). Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas SDM melalui pengelolaan kinerja yang efektif menjadi prasyarat penting bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi (Susanto et al., 2025).

Kinerja karyawan merepresentasikan hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang ditetapkan dalam periode tertentu (Napitupulu et al., 2023). Kinerja yang optimal tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga menentukan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Susanto, 2025). Oleh sebab itu, organisasi dituntut untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang objektif dan sistematis sebagai dasar evaluasi serta pengambilan keputusan manajerial (Nazah et al., 2021). Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah Performance Measurement System (PMS), yang memungkinkan organisasi menilai kinerja karyawan berdasarkan indikator terukur seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja (A. F. A. H. R. J. D. Tambunan, 2020)

Hasil pengukuran kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Medan menggunakan PMS selama periode 2020–2024 menunjukkan adanya fluktuasi kinerja yang cukup signifikan. Kinerja karyawan mengalami peningkatan pada tahun 2021, namun menurun pada tahun 2022 dan mencapai titik terendah pada tahun 2023. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan internal organisasi yang belum tertangani secara optimal. Meskipun terjadi peningkatan kembali pada tahun 2024, pola fluktuasi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya stabil dan berkelanjutan.

Selain indikator internal, dinamika kinerja organisasi juga tercermin melalui indikator eksternal, salah satunya jumlah nasabah. Data jumlah nasabah BNI periode 2021–2024 menunjukkan peningkatan signifikan pada awal periode sebagai dampak digitalisasi layanan, namun laju pertumbuhan mulai melambat pada tahun 2023 dan mengalami penurunan pada tahun 2024. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tantangan internal organisasi, termasuk kinerja karyawan dan kualitas layanan, berpotensi memengaruhi tingkat kepercayaan dan kepuasan

nasabah. Oleh karena itu, analisis terhadap faktor internal organisasi menjadi relevan untuk dilakukan secara lebih mendalam.

Salah satu faktor internal yang berperan penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan adalah budaya organisasi (Hou et al., 2022). Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak (Nasution et al., 2023). Budaya yang kuat mampu meningkatkan komitmen, motivasi, serta keselarasan perilaku karyawan terhadap tujuan organisasi (Suryani, 2023). Namun, hasil pra-survei di BNI KC Medan menunjukkan bahwa internalisasi budaya organisasi belum berjalan secara optimal, khususnya terkait pengendalian kerja dan orientasi terhadap hasil akhir, yang berpotensi melemahkan kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, kepemimpinan juga merupakan determinan kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan (Pakpahan, 2021). Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong bawahan untuk melampaui standar kinerja yang ditetapkan (D. Tambunan, 2023). Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih meragukan kesiapan pimpinan dalam menerima perubahan serta kemampuan mengharmoniskan lingkungan kerja. Ketidaksejajaran antara nilai budaya organisasi dan praktik kepemimpinan transformasional tersebut menunjukkan adanya research gap empiris yang perlu dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis secara empiris pengaruh transformasi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Medan.

METHODOLOGY

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif, yang bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilaksanakan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan yang beralamat di Jalan Pemuda No. 12, Medan, pada periode Januari hingga Juli 2025. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan BNI KC Medan sebanyak 155 orang yang tersebar pada 22 unit kerja. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik simple random sampling dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10 persen, sehingga diperoleh sampel sebanyak 61 responden.

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin, didukung oleh observasi dan wawancara terbatas. Variabel independen terdiri atas budaya organisasi yang diukur melalui dimensi amanah, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptif, dan kolaboratif, serta kepemimpinan transformasional. Variabel dependen adalah kinerja karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak statistik. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan koefisien determinasi (R^2) pada tingkat signifikansi 5 persen.

RESULTS AND DISCUSSION

Uji Kualitas Instrumen

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
X1.1	0,252	0,830	Valid

Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
X1.2	0,252	0,847	Valid
X1.3	0,252	0,816	Valid
X1.4	0,252	0,763	Valid
X1.5	0,252	0,809	Valid
X1.6	0,252	0,823	Valid
X1.7	0,252	0,847	Valid
X1.8	0,252	0,839	Valid
X2.1	0,252	0,805	Valid
X2.2	0,252	0,789	Valid
X2.3	0,252	0,841	Valid
X2.4	0,252	0,876	Valid
X2.5	0,252	0,763	Valid
X2.6	0,252	0,800	Valid
X2.7	0,252	0,816	Valid
X2.8	0,252	0,809	Valid
X4.1	0,252	0,794	Valid
X4.2	0,252	0,775	Valid
X4.3	0,252	0,845	Valid
X4.4	0,252	0,848	Valid
X4.5	0,252	0,869	Valid
X4.6	0,252	0,888	Valid
X4.7	0,252	0,881	Valid
X4.8	0,252	0,836	Valid
X5.1	0,252	0,885	Valid
X5.2	0,252	0,783	Valid
X5.3	0,252	0,851	Valid
X5.4	0,252	0,837	Valid
X5.5	0,252	0,823	Valid
X5.6	0,252	0,852	Valid
X5.7	0,252	0,780	Valid
X5.8	0,252	0,839	Valid
X5.9	0,252	0,815	Valid
X6.1	0,252	0,817	Valid
X6.2	0,252	0,831	Valid
X6.3	0,252	0,761	Valid
X6.4	0,252	0,776	Valid
X6.5	0,252	0,817	Valid
X6.6	0,252	0,776	Valid
X6.7	0,252	0,807	Valid
X6.8	0,252	0,820	Valid
X6.9	0,252	0,819	Valid
X6.10	0,252	0,854	Valid

Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
X7.1	0,252	0,783	Valid
X7.2	0,252	0,792	Valid
X7.3	0,252	0,794	Valid
X7.4	0,252	0,829	Valid
X7.5	0,252	0,805	Valid
X7.6	0,252	0,829	Valid
X7.7	0,252	0,801	Valid
X7.8	0,252	0,846	Valid
Y1	0,252	0,784	Valid
Y2	0,252	0,787	Valid
Y3	0,252	0,812	Valid
Y4	0,252	0,728	Valid
Y5	0,252	0,785	Valid
Y6	0,252	0,798	Valid
Y7	0,252	0,839	Valid
Y8	0,252	0,809	Valid
Y9	0,252	0,785	Valid
Y10	0,252	0,779	Valid

Uji Reliabilitas

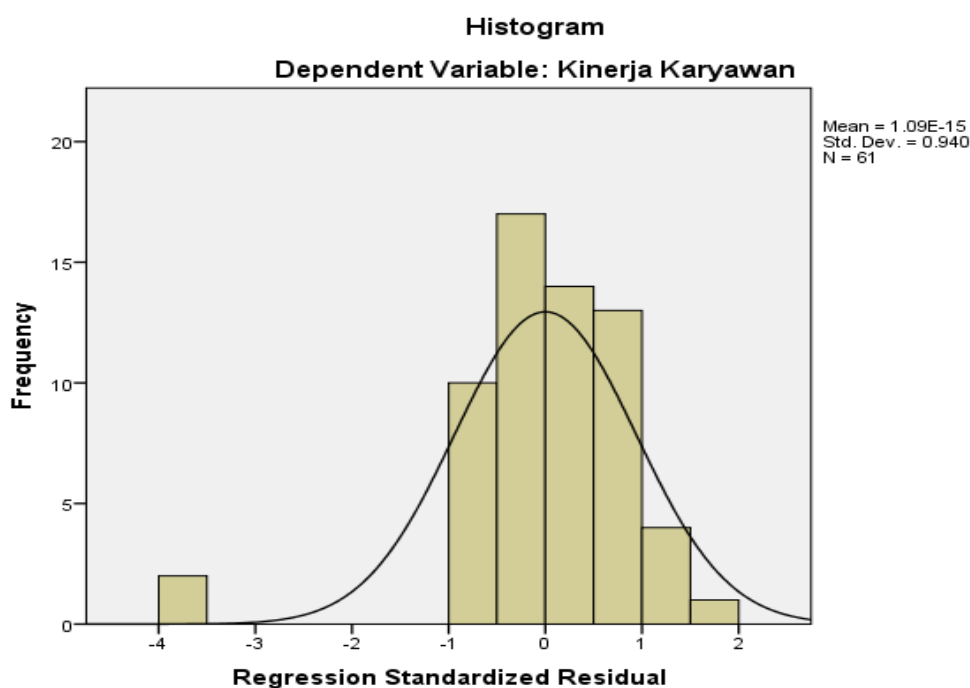
Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Reliabilitas	Keterangan
Y	0,792	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
X1	0,790	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
X2	0,793	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
X3	0,794	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
X4	0,785	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
X5	0,783	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
X6	0,790	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
X7	0,724	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel

Uji reliabilitas instrumen penelitian dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,70. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas batas tersebut, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Variabel kinerja karyawan (Y) memperoleh nilai alpha sebesar 0,792, sedangkan variabel amanah (X1), kompetensi (X2), dan harmonisasi (X3) masing-masing menunjukkan nilai

0,790; 0,793; dan 0,794 yang mengindikasikan konsistensi internal yang baik. Selanjutnya, variabel loyalitas (X4), adaptif (X5), dan kolaboratif (X6) juga memiliki nilai Cronbach's Alpha yang memadai, yaitu 0,785; 0,783; dan 0,790. Variabel kepemimpinan transformasional (X7) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,724 yang masih berada di atas ambang batas reliabilitas. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan layak digunakan untuk analisis data serta pengujian hipotesis pada tahap selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan histogram Regression Standardized Residual, sebaran residual terlihat membentuk pola lonceng dan relatif simetris serta terpusat di sekitar nol (mean \approx 0). Ini menunjukkan residual berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

Uji Multikolinearitas

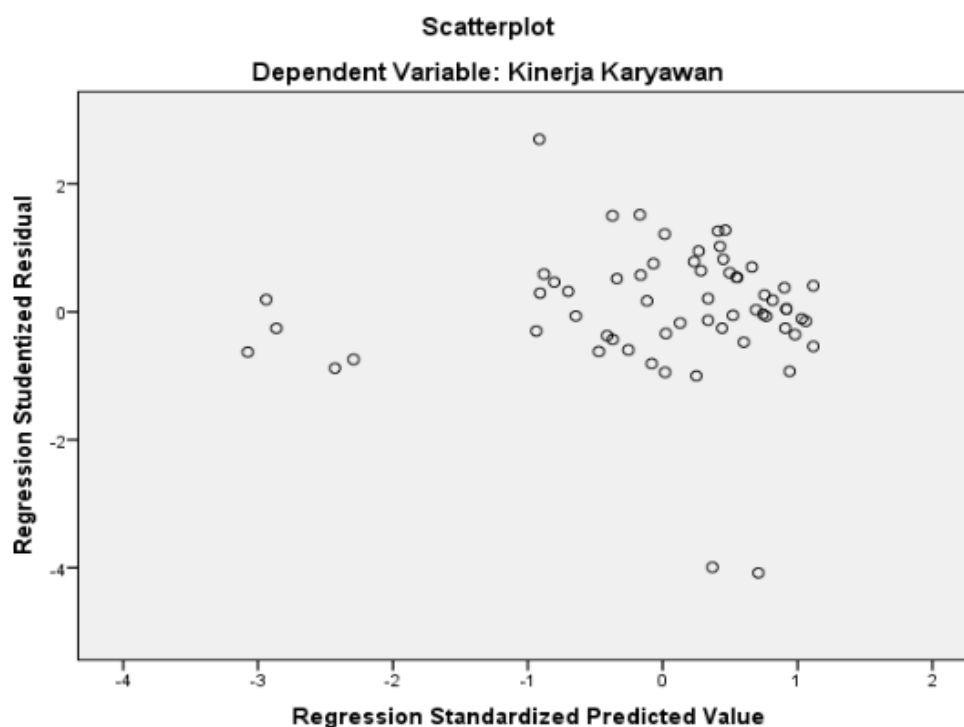
Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Amanah (X1)	,165	6,047
	Kompetensi	,184	5,425
	Harmonisasi (X3)	,228	4,385
	Loyalitas (X4)	,141	7,117

Adaptif (X5)	,207	4,833
Pemimpin Kolaboratif (X6)	,122	8,209
Transformational Leadership (X7)	,284	3,521

Secara keseluruhan hasil uji multikolinearitas menunjukkan model tidak terjadi multikolinearitas karena semua variabel memiliki Tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Asumsi multikolinearitas secara keseluruhan masih dapat dinyatakan cukup terpenuhi untuk melanjutkan pengujian regresi.

Uji Heterokedastisitas



Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan scatterplot, titik-titik residual menyebar acak di atas dan di bawah nilai nol serta tidak membentuk pola tertentu, menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi layak digunakan.

Uji Regresi Berganda

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3,060	2,751		4,112	,021
	Amanah (X1)	,287	,219	,378	3,395	,004

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Kompetensi	,201	,240	,258	3,839	,005
Harmonisasi (X3)	,665	,203	,552	3,270	,002
Loyalitas (X4)	,314	,278	,243	2,131	,003
Adaptif (X5)	,194	,201	,171	2,967	,038
Pemimpin Kolaboratif (X6)	,166	,261	,147	2,637	,027
Transformational Leadership (X7)	,366	,137	,073	2,480	,033

Berdasarkan tabel Coefficients (Unstandardized Coefficients B), diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,060 + 0,287X1 + 0,201X2 + 0,665X3 + 0,314X4 + 0,194X5 + 0,166X6 + 0,366X7$$

Nilai konstanta 3,060 menunjukkan bahwa ketika seluruh variabel independen bernilai 0, maka Kinerja Karyawan bernilai 3,060. Koefisien masing-masing variabel bernilai positif, artinya setiap kenaikan 1 satuan pada Amanah (X1), Kompetensi (X2), Harmonisasi (X3), Loyalitas (X4), Adaptif (X5), Pemimpin Kolaboratif (X6), dan Transformational Leadership (X7) akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar koefisiennya, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien terbesar terdapat pada Harmonisasi (X3) = 0,665, sehingga variabel ini memiliki pengaruh peningkatan paling besar dalam persamaan dibanding variabel lainnya.

Hasil regresi linear berganda ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diteliti secara simultan dapat digunakan untuk menjelaskan variasi perubahan pada Kinerja Karyawan. Selanjutnya, untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel secara individual serta tingkat signifikansinya, diperlukan pengujian lanjutan melalui uji parsial (uji t).

Uji t

Tabel 4. Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,060	2,751		4,112	,021
	Amanah (X1)	,287	,219	,378	3,395	,004
	Kompetensi (X2)	,201	,240	,258	3,839	,005
	Harmonisasi (X3)	,665	,203	,552	3,270	,002
	Loyalitas (X4)	,314	,278	,243	2,131	,003
	Adaptif (X5)	,194	,201	,171	2,967	,038
	Pemimpin Kolaboratif (X6)	,166	,261	,147	2,637	,027

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Transformational Leadership (X7)	,366	,137	,073	2,480	,033

Dengan ketentuan t tabel = 2,006 (df = 53; $\alpha = 0,05$) dan kriteria hipotesis diterima jika t hitung > t tabel dan Sig. < 0,05, maka hasil uji hipotesis adalah sebagai berikut.

1. H1. Amanah (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI KC Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung = 3,395 > 2,006 dan Sig. = 0,004 < 0,05, serta koefisien regresi bernilai positif (B = 0,287). Dengan demikian, H1 diterima.
2. H2. Kompetensi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI KC Medan. Hasil pengujian menunjukkan t hitung = 3,839 > 2,006 dan Sig. = 0,005 < 0,05 dengan koefisien positif (B = 0,201), sehingga H2 diterima.
3. H3. Harmonisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI KC Medan. Hal ini ditunjukkan oleh t hitung = 3,270 > 2,006 dan Sig. = 0,002 < 0,05, serta koefisien regresi positif (B = 0,665). Dengan demikian, H3 diterima.
4. H4. Loyalitas (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI KC Medan. Hasil uji parsial menunjukkan t hitung = 2,131 > 2,006 dan Sig. = 0,003 < 0,05 dengan koefisien positif (B = 0,314), sehingga H4 diterima.
5. H5. Adaptif (X5) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI KC Medan. Hal ini dibuktikan dengan t hitung = 2,967 > 2,006 dan Sig. = 0,038 < 0,05, serta koefisien regresi positif (B = 0,194). Dengan demikian, H5 diterima.
6. H6. Kolaboratif (X6) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI KC Medan. Nilai t hitung = 2,637 > 2,006 dan Sig. = 0,027 < 0,05, dengan koefisien positif (B = 0,166), menunjukkan bahwa H6 diterima.
7. H7. Transformational Leadership (X7) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI KC Medan. Hasil pengujian menunjukkan t hitung = 2,480 > 2,006 dan Sig. = 0,033 < 0,05, serta koefisien regresi positif (B = 0,366). Dengan demikian, H7 diterima.

Uji F

Tabel 5. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1088,820	7	155,546	14,412	.000 ^b
	Residual	572,032	53	10,793		
	Total	1660,852	60			

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) pada tabel ANOVA, diperoleh nilai F hitung sebesar 14,412 dengan nilai signifikansi (Sig.) 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi signifikan. Selain itu, dengan derajat kebebasan df1 = 7 dan df2 = 53, nilai F hitung (14,412) lebih besar daripada F tabel (2,19). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Amanah, Kompetensi, Harmonis,

Loyalitas, Adaptif, Pemimpin Kolaboratif, dan Transformational Leadership secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan BNI Kantor Cabang Medan, sehingga hipotesis simultan (H8) diterima.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 ^a	.656	.610	3,285

Berdasarkan tabel Model Summary, nilai R = 0,810 menunjukkan adanya keeratan hubungan yang kuat antara Amanah, Kompetensi, Harmonis, Loyalitas, Adaptif, Pemimpin Kolaboratif, serta Transformational Leadership dengan Kinerja Karyawan BNI KC Medan. Nilai R Square = 0,656 mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan 65,6% variasi kinerja karyawan melalui ketujuh variabel tersebut, sedangkan 34,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai Adjusted R Square = 0,610 menegaskan bahwa setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor dan ukuran sampel, kontribusi penjelasan model terhadap variasi kinerja karyawan adalah sebesar 61,0%.

Pengaruh Amanah Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa amanah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Jaiswal et al., 2024)(Herfianti et al., 2025)(Harinto, 2024) yang menyimpulkan bahwa integritas dan amanah memiliki keterkaitan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan, terutama dalam organisasi yang menuntut akuntabilitas dan kepercayaan tinggi. Karyawan yang menjunjung integritas cenderung bekerja secara konsisten, profesional, dan berorientasi pada kualitas, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang stabil dan berkelanjutan (Khan, 2025). Amanah mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan, menjaga komitmen kerja, serta menghindari perilaku oportunistik yang dapat merugikan organisasi (Choudhury & Shamszare, 2024). Nilai-nilai tersebut juga berkontribusi pada peningkatan disiplin kerja, seperti kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan kesungguhan dalam mencapai target kinerja (Kong et al., 2024). Selain itu, integritas dan amanah berperan penting dalam menekan deviasi perilaku kerja, termasuk kecurangan, manipulasi data, dan penyalahgunaan wewenang, yang secara langsung berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun organisasi (Honkley et al., 2025).

Implikasi temuan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup hanya berfokus pada aspek teknis dan kompetensi, tetapi juga harus diarahkan pada penguatan karakter dan budaya kerja berbasis amanah. Manajemen BNI KC Medan perlu mengintegrasikan nilai amanah secara sistematis ke dalam kebijakan SDM, mulai dari proses rekrutmen berbasis integritas, program orientasi dan pelatihan etika kerja, hingga sistem penilaian kinerja yang memasukkan indikator kejujuran dan kepatuhan terhadap SOP. Selain itu, keteladanan pimpinan sebagai *role model*, penguatan pengawasan internal yang bersifat pembinaan, serta penerapan sistem *reward and punishment* yang adil dan konsisten menjadi langkah strategis untuk memastikan amanah tidak hanya menjadi nilai normatif, tetapi terimplementasi secara nyata dalam praktik kerja sehari-hari.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sunatar, 2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi pimpinan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan yang tercermin melalui produktivitas, kualitas kerja, kuantitas kerja, dan efektivitas kerja. Pimpinan yang kompeten memiliki kemampuan teknis, manajerial, dan interpersonal yang memadai dalam mengarahkan, membimbing, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Gatis & Lastovska, 2025). Melalui pengambilan keputusan yang tepat dan komunikasi yang jelas, pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas (I Kadek Oca Santika, 2025). Selain itu, kompetensi pimpinan dalam memberikan arahan dan umpan balik yang konstruktif berperan penting dalam menjaga kualitas hasil kerja karyawan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan (Dewi et al., 2025). Dari sisi kuantitas kerja, pimpinan yang kompeten dapat mengelola pembagian tugas dan beban kerja secara efektif sehingga output karyawan dapat dioptimalkan tanpa mengorbankan kualitas (Wijaya & Chaniago, 2025). Efektivitas kerja karyawan juga meningkat ketika pimpinan mampu menyelaraskan sumber daya, waktu, dan target kerja secara terencana (Inseng et al., 2026).

Implikasi manajerial bagi BNI KC Medan adalah perlunya penguatan kompetensi pimpinan secara berkelanjutan melalui pemetaan kompetensi kepemimpinan, pelatihan manajerial dan layanan perbankan, sertifikasi profesional, serta program coaching dan mentoring. Selain itu, kompetensi pimpinan perlu diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja dan pengembangan karier, sehingga promosi dan rotasi jabatan didasarkan pada indikator kompetensi yang objektif. Strategi ini tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga membangun kepemimpinan yang berkelanjutan untuk menjaga stabilitas dan kualitas kinerja cabang.

Pengaruh Harmonis Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa harmonisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan. Hasil ini sejalan dengan temuan (Madaan et al., 2025) yang menunjukkan bahwa iklim kerja yang harmonis dan hubungan interpersonal yang baik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam organisasi jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi manusia. Karyawan yang bekerja dalam iklim kerja positif cenderung merasakan rasa aman psikologis, sehingga lebih percaya diri, terbuka, dan berani berinisiatif dalam menyelesaikan tugas (Dai et al., 2024). Hubungan interpersonal yang sehat antar karyawan juga meningkatkan motivasi kerja, karena tercipta suasana saling menghargai, saling mendukung, dan memiliki tujuan bersama (X. Wang et al., 2023). Kondisi ini mempermudah kolaborasi, memperlancar komunikasi, serta mempercepat koordinasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan (Shen et al., 2023). Selain itu, iklim kerja yang kondusif membantu karyawan mengelola stres kerja dengan lebih baik, menekan konflik interpersonal, dan meningkatkan kepuasan kerja (Satrianny et al., 2025).

Implikasi manajerial bagi BNI KC Medan adalah perlunya penguatan strategi yang berorientasi pada peningkatan harmonisasi internal, seperti penguatan komunikasi dua arah, briefing rutin yang terstruktur, mekanisme penyelesaian konflik yang cepat dan adil, serta pengembangan *soft skills* karyawan (komunikasi, empati, dan kerja tim). Selain itu, harmonisasi perlu diintegrasikan ke dalam kebijakan budaya kerja dan sistem penilaian kinerja melalui indikator perilaku kerja, serta diperkuat melalui peran pimpinan sebagai fasilitator yang menjaga iklim

kerja tetap kondusif. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor individual, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas relasi dan keselarasan kerja di lingkungan internal organisasi.

Pengaruh Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Hartika et al., 2023) yang menunjukkan bahwa loyalitas dan komitmen organisasi memiliki keterkaitan yang kuat dengan kinerja karyawan, terutama dalam organisasi jasa yang menuntut konsistensi dan kualitas layanan. Karyawan yang loyal dan memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan keterikatan psikologis yang kuat terhadap organisasi, sehingga bekerja dengan penuh tanggung jawab, disiplin, dan berorientasi pada mutu (Ateeq & Alzoraiki, 2023). Kondisi ini mendorong karyawan untuk menjaga stabilitas kinerja, baik dari sisi produktivitas maupun kualitas hasil kerja. Selain itu, komitmen organisasi memperkuat kemauan karyawan untuk bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan, yang berdampak pada rendahnya tingkat turnover dan absensi (C. Wang et al., 2024). Loyalitas juga mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), seperti kesediaan membantu rekan kerja, bekerja melampaui tuntutan formal, serta menjaga lingkungan kerja yang kondusif (Lubis et al., 2023).

Implikasi manajerial bagi BNI KC Medan adalah perlunya strategi penguatan loyalitas melalui kebijakan SDM yang adil dan transparan, peningkatan keterlibatan karyawan dalam pencapaian target cabang, serta pemberian apresiasi atas kontribusi dan perilaku ekstra peran. Selain itu, pengelolaan beban kerja yang proporsional, jalur karier berbasis merit, serta budaya apresiasi yang konsisten perlu dikembangkan agar loyalitas karyawan terjaga dan berdampak pada kinerja yang berkelanjutan.

Pengaruh Adaptif Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Bonini et al., 2024) yang menyatakan bahwa adaptivitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dan kualitas layanan, khususnya pada organisasi jasa dan perbankan yang berhadapan langsung dengan dinamika kebutuhan pelanggan dan perubahan lingkungan bisnis. Karyawan yang adaptif mampu menyesuaikan perilaku, keterampilan, dan pola kerja secara cepat ketika menghadapi perubahan prosedur, teknologi, maupun tuntutan layanan (Setiyadi et al., 2024). Keberhasilan kerja tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kemampuan menjalankan tugas rutin, tetapi juga oleh kesiapan individu dalam merespons ketidakpastian dan kompleksitas pekerjaan (Casteleijn & Franzsen, 2024). Adaptivitas memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif karena mampu mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang berubah, meminimalkan kesalahan, serta menjaga konsistensi kualitas layanan (Syarifuddin et al., 2024). Selain itu, karyawan yang adaptif cenderung lebih proaktif dalam belajar, terbuka terhadap inovasi, dan mampu berkolaborasi secara fleksibel dengan rekan kerja (Faris et al., 2024).

Implikasi manajerial bagi BNI KC Medan adalah perlunya penguatan budaya kerja yang mendukung adaptivitas melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan literasi digital, serta komunikasi perubahan yang jelas dan konsisten agar setiap kebijakan baru dapat dipahami dan diimplementasikan dengan tepat. Selain itu, organisasi perlu mendorong *learning culture* melalui *sharing session*, pendampingan (*coaching*), dan mekanisme umpan balik yang cepat untuk mengidentifikasi kendala adaptasi. Temuan ini menegaskan bahwa adaptivitas berfungsi

sebagai penyangga (*buffer*) yang menjaga stabilitas kinerja karyawan dalam menghadapi dinamika perubahan, sehingga kinerja dan kualitas layanan cabang dapat tetap terjaga secara berkelanjutan.

Pengaruh Kolaboratif Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Kong et al., 2023) yang membuktikan bahwa kolaborasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena mendorong terciptanya sinergi, pertukaran pengetahuan, dan pemanfaatan keahlian secara optimal di lingkungan kerja. Melalui kolaborasi, karyawan dapat saling berbagi ide, pengalaman, dan solusi, sehingga permasalahan kerja dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif (Li et al., 2024). Kerja sama yang baik juga meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, karena melibatkan berbagai sudut pandang dan kompetensi yang saling melengkapi (Su et al., 2024). Kolaborasi berkontribusi pada peningkatan produktivitas melalui pembagian tugas yang seimbang dan koordinasi kerja yang lebih efisien (Hasrul Azwar Hasibuan et al., 2022). Selain itu, kolaborasi memperkuat hubungan interpersonal dan rasa kebersamaan, yang berdampak positif pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Syarifuddin et al., 2023). Karyawan yang terbiasa bekerja secara kolaboratif cenderung lebih fleksibel, komunikatif, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja bersama (Syarifuddin et al., 2024).

Implikasi manajerial bagi BNI KC Medan adalah perlunya penguatan budaya kolaborasi melalui sistem kerja berbasis tim, penyesuaian target lintas unit, serta mekanisme komunikasi dan koordinasi yang terstruktur. Implementasi praktis dapat dilakukan melalui forum koordinasi rutin, SOP layanan yang menekankan kolaborasi antarbagian, program coaching dan mentoring untuk mendorong *knowledge sharing*, serta integrasi indikator kolaborasi dalam sistem penilaian kinerja.

Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pimpinan dalam membangun visi yang inspiratif, memberikan motivasi, serta menumbuhkan kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Putra et al., 2023). Melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar kinerja yang ditetapkan (Zaid & Yaqub, 2024). Karyawan yang dipimpin dengan gaya ini cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, serta sikap kerja yang proaktif dan inovatif (Chong & Zainal, 2024). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memperkuat keterikatan psikologis karyawan, sehingga meningkatkan loyalitas dan kesediaan untuk berkontribusi secara berkelanjutan (Bauwens et al., 2024).

Implikasi manajerial dari temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional pada level pimpinan cabang dan supervisor di BNI KC Medan

melalui program *leadership development*, pelatihan coaching dan feedback, serta pembiasaan komunikasi visi dan target yang tidak hanya berfokus pada capaian angka, tetapi juga kualitas layanan dan kepercayaan nasabah. Implementasi praktis dapat dilakukan melalui coaching berkala dan *one-on-one meeting* untuk perhatian individual, pemberian ruang diskusi ide dan inovasi layanan sebagai bentuk stimulasi intelektual, serta sistem pengakuan (*recognition*) bagi karyawan berprestasi guna memperkuat motivasi dan kepercayaan diri. Temuan ini mempertegas bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penguangkit strategis yang mempercepat internalisasi budaya kerja, memperkuat kolaborasi, serta menjaga kinerja karyawan tetap optimal dalam menghadapi tuntutan dan perubahan lingkungan kerja perbankan.

CONCLUSION

Hasil data menunjukkan bahwa kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan dipengaruhi secara signifikan oleh berbagai dimensi budaya organisasi dan praktik kepemimpinan yang saling terkait. Amanah, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptif, dan kepemimpinan kolaboratif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan pentingnya integritas dan etika kerja, kualitas kapabilitas profesional, keselarasan hubungan kerja, komitmen organisasi, fleksibilitas, serta sinergi lintas unit dalam mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, yang menegaskan peran kepemimpinan yang inspiratif, memotivasi, dan berorientasi pada pengembangan individu dalam meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi yang harmonis antara nilai budaya, kualitas sumber daya manusia, dinamika relasional, dan efektivitas kepemimpinan dalam sistem organisasi.

Dari perspektif manajerial, penelitian ini menekankan pentingnya penguatan kerangka pengembangan kinerja yang terintegrasi di BNI Kantor Cabang Medan, dengan menggabungkan penguatan nilai budaya dan pengembangan kapasitas kepemimpinan. Organisasi perlu menginstitutionalisasi nilai amanah sebagai fondasi etika kerja, memperkuat pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, serta menjaga harmonisasi dan kolaborasi internal untuk menjamin konsistensi layanan dan keandalan operasional. Di sisi lain, penguatan loyalitas dan kemampuan adaptif karyawan melalui praktik manajemen sumber daya manusia yang adil, budaya belajar, dan dukungan terhadap perubahan menjadi krusial dalam menghadapi dinamika industri perbankan. Selain itu, program pengembangan kepemimpinan yang menekankan aspek transformasional dan kolaboratif perlu diterapkan secara sistematis agar kinerja karyawan dapat dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Fokus penelitian yang terbatas pada satu kantor cabang membatasi tingkat generalisasi temuan ke konteks perbankan yang lebih luas. Selain itu, penggunaan data potong lintang (*cross-sectional*) belum mampu menangkap dinamika perubahan budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian ke beberapa kantor cabang, menggunakan desain

longitudinal, serta memasukkan variabel kontekstual tambahan seperti kesiapan teknologi, keterikatan kerja, dan dukungan organisasi guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja karyawan di sektor perbankan.

Referensi :

- Ateeq, A., & Alzoraiki, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 1–13. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.44](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.44)
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2024). Performance management systems, innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(1), 178–195. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0066>
- Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). The relationship between leadership and adaptive performance : A systematic review and meta-analysis. *PLoS ONE*, 1(1), 1–29. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304720>
- Casteleijn, D., & Franzsen, D. (2024). Personalized adaptive learning in higher education: A scoping review of key characteristics and impact on academic performance and engagement. *Heliyon*, 10(21), 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39630>
- Chaniago, S. (2023). The Effect of Work Discipline and Rewarding on Employee Performance at PT. Pesona Inti Rasa. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1(4), 1–13. <https://doi.org/10.59031/jmss.v1i4.203>
- Chong, Y. K., & Zainal, S. R. M. (2024). Employee agility's moderating role on the link between employee vitality, digital literacy and transformational leadership with job performance: an empirical study. *Cogent Business and Management*, 11(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337447>
- Choudhury, A., & Shamszare, H. (2024). The Impact of Performance Expectancy, Workload, Risk, and Satisfaction on Trust in ChatGPT: Cross-Sectional Survey Analysis. *JMIR Health and Health*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.2196/55399>
- Dai, J., Rong, S., Xiang, P., Zhang, S., & Liu, W. (2024). Harmonious balance of strength and toughness : Carbon-modified effusive-rock-like Fe-Sn alloy for stable Li storage. *Journal of Power Sources*, 624(December), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jpowsour.2024.235513>
- Dewi, N. P., Nurhatsyah, N., Elkarima, N., & Pawar, A. (2025). Transformational Leadership, Digital Competence, and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Influence of Perceived Organizational Support in Riau Islands Province. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(1), 47–72. <https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.25429>
- Faris, S., Rezeki, F., & Lubis, A. (2024). Enhancing Public Sector Performance : Work Engagement as a Mediator between Organizational Justice , Support , and Employee Outcomes in Bireuen Regency , Indonesia. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(12), 1–17. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.1201>
- Gatis, L., & Lastovska, A. (2025). Social Sciences & Humanities Open Exploring public sector workforce attitudes toward AI competence and its impact on AI competence self-assessment. *Social Sciences & Humanities Open*, 12(November), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101809>
- Harinto, A. (2024). The Influence of Workload on Lecturer Performance through Job Satisfaction at the IT & B Medan Campus. *Journal of Business Integration and Competitive (JoBIC)*, 1(1), 1–9.

- Hartika, A., Fitriyani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance : A Narrative Literature Review. *Journal Of Information Systems And Management*, 02(03), 9–15.
- Hasrul Azwar Hasibuan, Syaifuddin, Rusiadi, & Nasib. (2022). Changes in the Performance of Millennial Employees during the Covid 19 Period at Four Star Hotels in Medan City. *International Journal of Research and Review*, 19(April), 320–324.
- Herfianti, M., Alfansi, L., Widodo, S., & Pareke, F. J. S. (2025). Exploring the Moderating Role of Organizational Justice in the Relationship Between Work Stress and Burnout Among Nurses : A JD-R Framework Approach Job Demands Resources (JD-R). *Journal of Business Integration and Competitive*, 2(1), 63–73. <https://doi.org/10.64276/jobic.v2i1.3>
- Honkley, T., Banuari, N., & Tandear, W. (2025). Peer Trust as a Mediator Between Learning Organization Culture and Innovative Behavior Among Faculty. *Journal of Business Integration and Competitive*, 1(2), 141–154. <https://doi.org/Journal of Business Integration and Competitive>
- Hou, A., Sihombing, E. H., Pebri, P., Amelia, R., & Fadli, A. (2022). The Effect Of Work Ethic And Job Responsibility On Achievement Motivation With The Moderating Variable Of The Work Environment At Pt Yanmar Jaya Electric. *Ekonomi*, 11(03), 550–555.
- I Kadek Oca Santika. (2025). The Effect of Competence and Professionalism on Employee Performance Through the Mediation of Information Technology Proficiency at BMKG Regional Office III. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 175–184. <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i3.917>
- Inseng, H., Radebe, N., & Chipangamate, N. (2026). The Extractive Industries and Society Impact of sustainable business model innovation and green competencies on business sustainability in the mining sector : Moderating role of green creativity. *The Extractive Industries and Society*, 25(June 2025), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2025.101784>
- Jaiswal, A., Sengupta, S., Panda, M., Hati, L., Prikshat, V., Patel, P., & Mohyuddin, S. (2024). Teleworking : role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance Research limitations / implications. *International Journal of Manpower*, 45(1), 49–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0149>
- Khan, F. (2025). Transformational leadership and teacher work performance: Mediating effect of job autonomy and trust in school principal – insights from senior secondary school data in India. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(2), 1–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/17411432231172359>
- Kong, H., Yin, Z., Baruch, Y., & Yuan, Y. (2023). The impact of trust in AI on career sustainability : The role of employee – AI collaboration and protean career orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 146(October), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103928>
- Kong, H., Yin, Z., & Chon, K. (2024). How does artificial intelligence (AI) enhance hospitality employee innovation ? The roles of exploration , AI trust , and proactive personality. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(1), 1–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2258116>
- Kosasih, H., Tarigan, S. A., Wijaya, E., & Susanto. (2022). The Role Of Employee Involvement Towards Corporate Performance At PT. Tata Graha Stabat Asri Stabat. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7(2), 809–820.
- Li, J., Zhang, R., & Wu, T. (2024). How does work autonomy in human-robot collaboration affect hotel employees ' work and health outcomes ? Role of job insecurity and person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 117(February), 1–8.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103654>
- Linda, T., Harefa, M. H., Febrina, D., Kelana, J., & Siboro, L. B. (2023). The Influence of Work Stress on Employee Performance at PT. Pungkook Indonesia One. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(1), 1934–1942. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i1.6096>
- Lubis, Y., Lubis, F. R. A., Syaifuddin, S., & Nasib, N. (2023). The Role of Motivation in Moderating the Impact of Emotional Intelligence, Work-Life Balance, Leadership, and Work Ethic on Employee Performance. *Society*, 11(2), 665–686. <https://doi.org/10.33019/society.v11i2.588>
- Madaan, K., Jain, D., & Sharma, H. (2025). Does paradoxical leadership predict employee job performance in hospitality? A sequential mediation of harmonious work passion and innovative work behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(4), 1458–1477. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2024-0411>
- Napitupulu, E. P., Munthe, H., & Sufiawan, N. A. (2023). Influence of information Technology, Work Experience, Management Participation and HR Competence on the Effectiveness of Accounting Information Systems. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 17(2), 419–432. <https://doi.org/10.55208/jebe.v17i2.389>
- Nasution, M. I., Syahlina, M., Hou, A., Tambunan, D., & Chaniago, S. (2023). The Influence Of Communication And Organizational Culture On Job Satisfaction At PT. Mitra Agung. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, 1(3), 186–197.
- Nazah, K., Chaniago, S., Ginting, B. B., Martin, & Hou, A. (2021). Optimizing Job Satisfaction in Mediating Motivation on Lecturer Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 3(1), 20–28. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v3i1.7896>
- Nguyen, M., Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., & Gughani, R. (2024). High involvement work system and organizational and employee resilience: Impact of digitalisation in crisis situations. *Technological Forecasting and Social Change*, 205(May), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123510>
- Pakpahan, A. F. V. A. R. K. E. H. S. D. R. (2021). *Kecemasan Karyawan Hotel Dampak Pandemi Covid 19 Dan Stres Kerja*.
- Putra, I., Syahrul, L., & Yuliharsi. (2023). The effect of digital literacy and transformational leadership on employee performance mediated by innovative work behavior at the Padang city population and civil registration service. *Enrichment : Journal of Management*, 12(6), 5014–5022. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1124>
- Satrianny, I. P., Thamrin, Nasib, Harianto, A., & Novirsari, E. (2025). The Effect of Employee Morale and Organizational Familiarity on Innovative Work Behavior through Employee Engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(2), 1093–1104. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i2.3252>
- Setiyadi, D., Septiarini, E., Kurniasih, N., Wijaya, A., Boyke, H., & Umadato, H. (2024). Determinants of Adaptive Performance at Individual, Team, and Organizational Levels: A Systematic Review of Empirical Studies (2011-2022). *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(12), 39–70. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.1203>
- Shen, Y., Chou, W., Schaubroeck, J. M., & Liu, J. (2023). Benevolent leadership, harmonious passion, and employee work behaviors: A multi-level moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 157(March), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113571>
- Sipayung, T., Sihombing, R., Hou, A., Fadli, A., & Martin. (2023). Influence of Work Ethic on Employee Performance PT. Carsurindo Superintendent. *Jurnal Manajemen*, 14(4), 23–28. <https://ejournal.joninstitute.org/index.php/ProBisnis/article/view/237%0Ahttps://ejournal>

- .joninstitute.org/index.php/ProBisnis/article/download/237/195
- Su, B., Jung, S., Lu, L., Wang, H., Qing, L., & Xu, X. (2024). Exploring the impact of human-robot interaction on workers' mental stress in collaborative assembly tasks. *Applied Ergonomics*, 116(April), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2024.104224>
- Sunatar, B. (2022). Effect of Leadership Style and Employee Competence on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 5(2), 573–591. <https://doi.org/10.31538/ijse.v5i2.2209>
- Suryani, A. F. M. D. B. M. A. A. E. (2023). Study of Determination of Turnover Intention Problems in the Digital Era at PT Bandha Graha Reksa Logistik Medan. *ProBisnis : Jurnal Manajemen*, 14(6), 731–736.
- Susanto. (2025). Unveiling the Path : Organizational Trust , Social Relationships , and Their Impact on Organizational Citizenship Behavior at CV Hanselia. *Journal of Business Integration and Competitive*, 2(1), 20–30. <https://doi.org/10.64276/jobic.v2i1.27>
- Susanto, A., Wijaya, E., Nasib, N., Fadila, Z., & Amelia, R. (2025). Digital burnout, work alienation, and turnover intention: Unveiling the mediating role of toxic leadership among Generation Y lecturers in leading universities in Medan. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(11), 106–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.11.011>
- Syaifuddin, Efendi, B., Novirsari, E., Lubis, Y., & Nasib. (2023). Organizational Justice and Corporate Social Responsibility on Employee Performance : The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(3), 151–165. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0312>
- Syaifuddin, Lie, D., Lubis, F. R. A., Novirsari, E., & Nasib. (2024). The role of job satisfaction in mediating the relationship between family conflict, volunteer management, and employee performance at PT. Perkebunan Nusantara 3. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(12), 180–191. <https://doi.org/https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.12.020>
- Tambunan, A. F. A. H. R. J. D. (2020). The Effect of Self-Confidence Moderation on the Effect of Emotional Intelligence on Employee Work Stress at PT . Orange Indonesia Mandiri Medan. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 3(4), 2851–2856.
- Tambunan, D. (2023). The Effect of Work Environment and Skills on Employee Job Satisfaction at PT . Jaya Pratama Motorindo Medan. *The 1st Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 1(2), 62–77.
- Wang, C., Zhang, T., Tian, R., Wang, R., Alam, F., Hossain, B., & Csaba, B. (2024). Corporate social Responsibility's impact on passenger loyalty and satisfaction in the Chinese airport industry: The moderating role of green HRM. *Heliyon*, 10(December 2023), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23360>
- Wang, X., Yang, Y., Zheng, Z., Fu, L., Lin, B., Xu, C., & Chen, Y. (2023). Composites Part B : Engineering Harmonious state between filled and coated flexible conductive films : An ultra-high conductivity , sensitive and environmentally stable sensing film based on integrated layered structure. *Composites Part B: Engineering*, 255(April), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compositesb.2023.110645>
- Wijaya, E., & Chaniago, S. (2025). Enhancing Job Satisfaction in Higher Education : The Role of Cultural Openness , Servant Leadership , and Burnout. *Society*, 13(1), 169–191. <https://doi.org/10.33019/society.v13i1.793>
- Zaid, W. M. A., & Yaqub, M. Z. (2024). The prolificacy of green transformational leadership

in shaping employee green behavior during times of crises in small and medium enterprises: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 15(February), 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1258990>