



Pengaruh Pengalaman Kerja, *Psychological Empowerment*, dan Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sultra Cabang Bombana

Ryan Pramana Arfa^{1*}, La Hatani², Nursaban Rommy Suleman³

¹⁻³Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Indonesia

*Korespondensi penulis: libels.ryan@yahoo.com

Abstract. *The purpose of this study is to examine and explain the influence of work experience, psychological empowerment, and the application of Good Corporate Governance (GCG) principles on employee performance, both simultaneously and partially. This study used a quantitative approach with a positivist paradigm. Data collection was conducted cross-sectionally using a questionnaire from all 40 employees at Bank Sultra's Bombana Branch. Multivariate regression analysis was used as an analytical tool. The results showed that work experience, psychological empowerment, and the application of GCG principles simultaneously had a significant positive effect on employee performance. This means that the better the implementation of work experience, psychological empowerment, and the application of GCG principles, the more employee performance improved. Furthermore, partial testing of work experience proved a significant effect on employee performance. Psychological empowerment had a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, the application of GCG principles partially affected employee performance. These results were further supported by respondents' statements based on the description of the variables work experience, psychological empowerment, the application of GCG principles, and employee performance. The majority of respondents stated that the implementation of these variables was good.*

Keywords: *Banking; Employee Performance; GCG Principles; Psychological Empowerment; Work Experience*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menjelaskan pengaruh pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, dan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Pendekatan studi ini adalah quantitative dengan paradigma positivis. Pengumpulan data dilakukan secara cross-section dengan menggunakan angket pada seluruh karyawan pada Bank Sultra Cabang Bombana sebanyak 40 orang. Peralatan analisis yang digunakan adalah Multivariate Regression Analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, dan penerapan prinsip GCG secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik pelaksanaan pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, dan penerapan prinsip GCG maka secara signifikan kinerja karyawan semakin meningkat. Kemudian hasil pengujian secara parsial pengalaman kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penerapan prinsip GCG secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat pula dengan pernyataan responden berdasarkan deskripsi variabel pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, penerapan prinsip GCG dan kinerja karyawan mayoritas responden menyatakan sudah baik dalam pelaksanaannya.

Kata kunci: Kinerja Karyawan; Pengalaman Kerja; Perbankan; Prinsip GCG; *Psychological Empowerment*

1. LATAR BELAKANG

Industri perbankan daerah menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan dinamika perekonomian nasional dan global yang menuntut kemampuan adaptasi, inovasi, serta penguatan daya saing yang berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara (Bank Sultra) menempatkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik sebagai strategi utama dalam menjaga keberlanjutan usaha dan kinerja organisasi. Manajemen SDM dipahami sebagai

proses sistematis dalam memperoleh, mengembangkan, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif (Dessler, 2019).

Secara empiris, Bank Sultra menunjukkan kinerja keuangan yang relatif stabil sepanjang tahun 2024, yang tercermin dari pertumbuhan laba bersih, peningkatan penyaluran kredit, pertumbuhan dana pihak ketiga, serta kenaikan total aset (Annual Report PT. BPD Sultra, 2024). Namun demikian, hasil self assessment pelaksanaan good corporate governance (GCG) tahun 2024 menempatkan Bank Sultra pada peringkat “Cukup Baik” dengan nilai komposit 3, yang mengindikasikan masih adanya kelemahan dalam penerapan prinsip-prinsip GCG yang memerlukan perhatian dan perbaikan berkelanjutan, khususnya pada level operasional cabang (Laporan Pelaksanaan Tata Kelola PT. BPD Sultra, 2024). Kondisi ini berpotensi memengaruhi efektivitas pengelolaan SDM dan kinerja karyawan, termasuk di Bank Sultra Cabang Bombana.

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi perbankan karena mencerminkan tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang diukur secara komprehensif melalui Key Performance Indicator (KPI) berbasis Balanced Scorecard, yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan, 2010). Secara teoritis dan empiris, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, dan penerapan prinsip-prinsip GCG.

Pengalaman kerja mencerminkan lamanya masa kerja serta tingkat penguasaan individu terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja (Bill, 2015). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Wariati, 2015; Khaeruman, 2021). Namun, penelitian lain menemukan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil empiris (Kitta et al., 2023).

Selain pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemberdayaan psikologis menggambarkan kondisi psikologis karyawan yang ditandai oleh kebermaknaan kerja, keyakinan terhadap kemampuan diri, otonomi dalam pengambilan keputusan, serta persepsi dampak terhadap organisasi. Berbagai penelitian membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Priyono.B, 2023). Namun demikian, terdapat temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan, sehingga menimbulkan kontradiksi empiris yang perlu dikaji lebih lanjut (Maudina & Buyung, 2024).

Di sisi lain, penerapan prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan *agency theory*, penerapan GCG diperlukan untuk meminimalkan konflik kepentingan dan meningkatkan kinerja organisasi melalui mekanisme pengawasan yang efektif (Jensen, M. C., & Meckling, 1976). Sementara itu, *stewardship theory* memandang manajemen sebagai pihak yang bertindak untuk kepentingan organisasi, sehingga penerapan GCG dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Davis et al., 1997). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa prinsip-prinsip GCG berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Parianti, Sahrir, Sofyan Syamsuddin, 2023), meskipun beberapa studi menemukan bahwa tidak seluruh prinsip GCG berpengaruh signifikan, bahkan sebagian menunjukkan hasil yang kontradiktif (Wardani, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian yang ditunjukkan oleh inkonsistensi hasil empiris terkait pengaruh pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, dan penerapan prinsip-prinsip GCG terhadap kinerja karyawan, khususnya pada sektor perbankan daerah. Selain itu, masih terbatasnya penelitian yang mengkaji ketiga variabel tersebut secara terintegrasi pada level cabang bank daerah menunjukkan adanya urgensi dan kebaruan penelitian ini. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, dan penerapan prinsip-prinsip GCG terhadap kinerja karyawan pada Bank Sultra Cabang Bombana.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pendekatan strategis yang mencakup perencanaan, desain, dan implementasi berbagai praktik pengelolaan karyawan, mulai dari pengadaan, pengembangan, manajemen karier, evaluasi kinerja, kompensasi, hingga hubungan kerja yang harmonis. Manajemen SDM melibatkan seluruh keputusan dan praktik manajerial yang secara langsung memengaruhi karyawan sebagai aset paling bernilai dalam organisasi. Armstrong (2020) menegaskan bahwa tujuan utama manajemen SDM adalah memastikan organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui kontribusi optimal karyawannya, baik secara individu maupun kolektif.

Keberhasilan sebuah lembaga sangat dipengaruhi oleh bagaimana tenaga kerja dipersiapkan dan diarahkan agar mampu mendukung jalannya aktivitas organisasi. Walaupun pencapaian kerja sehari-hari tetap menjadi tanggung jawab pimpinan langsung di setiap unit,

pengelolaan SDM berperan sebagai penopang strategis yang memastikan kebutuhan personel terpenuhi secara tepat. Fokus utamanya adalah memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang sesuai, serta menciptakan kesinambungan antara kebutuhan organisasi dan kesiapan tenaga kerja. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan SDM tidak hanya berkaitan dengan pengaturan dan pengawasan kerja, tetapi juga mencakup siklus tenaga kerja secara menyeluruh, mulai dari penyiapan pegawai, pembinaan kemampuan, pemberian penghargaan, hingga pengakhiran hubungan kerja ketika diperlukan.

Dalam dunia kerja, keberlangsungan sebuah institusi banyak ditentukan oleh bagaimana manusia di dalamnya diarahkan, dibina, dan diperlakukan sepanjang masa pengabdian. Fokusnya mencakup pembentukan kapasitas individu, penciptaan rasa aman dan penghargaan, serta pengaturan dinamika kerja agar kontribusi setiap orang dapat muncul secara optimal. Dengan pendekatan semacam ini, institusi mampu menjaga kesinambungan produktivitas sekaligus memperkuat daya saingnya.

Teori Pengalaman Kerja

Di era globalisasi, pengalaman kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing individu dan kinerja karyawan. Pengalaman kerja memudahkan karyawan dalam memahami dan melaksanakan tugas secara efektif karena diperoleh melalui akumulasi keberhasilan, kegagalan, serta pembelajaran selama proses kerja berlangsung (Mangkuprawira, 2009). Secara umum, pengalaman kerja mencerminkan lamanya masa kerja serta keterlibatan individu dalam pelaksanaan tugas sehingga membentuk pengetahuan dan keterampilan kerja. Para ahli menekankan bahwa kemampuan seseorang dalam bekerja tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berkembang melalui proses adaptasi dan pembelajaran yang terjadi selama menjalani aktivitas pekerjaan sehari-hari. Interaksi yang terus-menerus dengan tugas dan situasi kerja akan membentuk keterampilan praktis serta pemahaman yang semakin mendalam (Manullang, 2004). Selain itu, durasi seseorang berada dalam dunia kerja juga menjadi penanda penting yang memengaruhi kematangan dalam menjalankan tanggung jawab secara efektif (Handoko, 2013). Dengan demikian, pengalaman menjadi bekal yang memperkuat efisiensi, ketepatan, dan keyakinan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kesiapan dan kualitas kerja karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses pembelajaran berkelanjutan yang terjadi selama individu beradaptasi dengan berbagai tuntutan pekerjaan. Paparan terhadap ragam tugas dan peran, termasuk melalui perpindahan fungsi kerja, memperluas wawasan sekaligus memperkuat kapasitas profesional seseorang. Proses ini secara perlahan membentuk sikap kerja yang lebih matang, meningkatkan dorongan untuk berprestasi, serta menghasilkan kemampuan pelaksanaan tugas yang lebih efektif. Oleh

karena itu, individu dengan jam terbang yang memadai umumnya memiliki tingkat kesiapan kerja dan profesionalisme yang lebih tinggi.

Dalam konteks penelitian ini, pengalaman kerja dipahami sebagai proses pembentukan kecakapan profesional yang berkembang seiring interaksi karyawan dengan tantangan pekerjaan yang dihadapi secara berulang. Proses tersebut membentuk pola berpikir, ketepatan bertindak, serta kesiapan individu dalam menyelesaikan berbagai tugas kerja. Untuk menangkap kondisi tersebut, penelitian ini merumuskannya ke dalam sejumlah ukuran yang digunakan sebagai alat analisis:

- 1) lama waktu atau masa kerja
- 2) tingkat pengetahuan dan keterampilan kerja,
- 3) serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan kerja.

Teori Pemberdayaan (Empowerment)

Pemberdayaan karyawan merupakan konsep manajerial yang menekankan pada pemberian wewenang, tanggung jawab, dan otonomi kepada karyawan dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan pekerjaan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, pemberdayaan dipahami sebagai upaya organisasi dalam memberikan kekuasaan dan akses terhadap sumber daya strategis agar karyawan mampu bertindak secara mandiri dan bertanggung jawab (Caniëls et al., 2017). Konsep ini menempatkan karyawan sebagai subjek aktif dalam organisasi, bukan sekadar pelaksana tugas, sehingga keterlibatan karyawan menjadi elemen penting dalam proses kerja.

Pemberdayaan berakar dari pendekatan humanistik dan pedagogis yang menekankan perbaikan kondisi individu melalui peningkatan kapasitas dan kesadaran diri, sebagaimana dikemukakan oleh Freire dan Rogers, serta berkembang sebagai pendekatan bottom-up yang menekankan tujuan dan proses partisipatif dalam organisasi. Dalam konteks organisasi modern, pemberdayaan dimaknai sebagai pemberian wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan operasional tanpa harus selalu memperoleh persetujuan atasan, disertai dengan berbagi informasi, pengetahuan, dan penghargaan atas kontribusi karyawan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, pemanfaatan kapabilitas, serta kinerja karyawan secara optimal (Kadarisman, 2013; Naderi, N.; Jamshidiyan, A. R.; Salimi, 2008). Pemberdayaan juga dipandang sebagai proses yang menyediakan otonomi lebih besar melalui penyediaan informasi yang relevan dan kontrol terhadap faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja, sehingga mampu menghilangkan rasa tidak berdaya dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan (Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, 2021). Dengan demikian, pemberdayaan

tidak hanya berdampak struktural, tetapi juga memberikan dorongan psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal.

Secara psikologis, pemberdayaan dipahami sebagai motivasi intrinsik yang tercermin dalam empat dimensi utama, yaitu makna kerja, kompetensi, penentuan nasib, dan dampak, yang secara bersama-sama membentuk persepsi berdaya pada diri karyawan. Keempat dimensi tersebut berkontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasi, rasa efikasi diri, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. Oleh karena itu, pemberdayaan karyawan dipandang sebagai pendekatan strategis yang mampu mendorong efektivitas organisasi, perilaku inovatif, dan kinerja yang berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, pemberdayaan karyawan dapat disimpulkan sebagai pendekatan manajerial yang melibatkan pendelegasian wewenang, penciptaan kepercayaan, serta pelibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. Pemberdayaan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kinerja individu, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam pengembangan organisasi dan kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja.

Teori Good Corporate Governance (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) muncul sebagai respons terhadap konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham yang semakin meningkat, khususnya pada dekade 1980-an di Amerika Serikat ketika praktik pengambilalihan dan restrukturisasi perusahaan berdampak negatif terhadap kepentingan publik (Budiati, 2012). Kondisi tersebut mendorong lahirnya tata kelola perusahaan sebagai sistem yang berfungsi mengendalikan perilaku manajerial, membatasi tindakan oportunistik, dan memastikan setiap pihak yang terlibat memiliki ruang, peran, serta perlakuan yang sesuai tanpa ada dominasi satu kepentingan tertentu.

Secara konseptual, GCG dijelaskan melalui beberapa pendekatan teoretis.

- 1) Teori agensi menekankan peran tata kelola perusahaan dalam meminimalkan konflik kepentingan antara pemegang saham dan manajemen guna meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan
- 2) Teori stewardship memandang manajemen sebagai pengelola yang berorientasi pada kepentingan organisasi sehingga keberhasilan perusahaan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan
- 3) Teori ketergantungan sumber daya menempatkan tata kelola perusahaan sebagai mekanisme strategis untuk mengelola hubungan dengan lingkungan eksternal demi memperoleh sumber daya yang mendukung efektivitas organisasi

- 4) Teori stakeholder menegaskan bahwa tata kelola perusahaan yang baik harus memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan karena hubungan yang dilandasi kepercayaan dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan

Good Corporate Governance merujuk pada cara sebuah perusahaan dijalankan dan diawasi agar setiap keputusan, kebijakan, dan aktivitas manajemen tetap berada dalam koridor yang transparan, bertanggung jawab, serta selaras dengan kepentingan seluruh pemangku kepentingan dan mengendalikan perusahaan guna menciptakan nilai tambah, meningkatkan kinerja, serta menjamin transparansi dan akuntabilitas bagi seluruh stakeholder. Dengan demikian, penerapan GCG menjadi landasan penting dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang berkelanjutan sekaligus menjaga keseimbangan kepentingan para pemangku kepentingan (Sutedi, 2012).

Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-01/MBU/2011 dan SK-16/S MBU/2012, prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu: *transparency, accountability, responsibility independency dan fairness*.

Teori Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan indikator keberhasilan organisasi, baik pada sektor bisnis maupun sektor publik, termasuk organisasi di bidang pertambangan. Kinerja menggambarkan kemampuan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kinerja sering dipahami sebagai perbandingan antara hasil kerja dengan kriteria atau target organisasi. Viswesvaran dan Ones (2000) menyatakan bahwa kinerja karyawan tercermin dari perilaku kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, (Mathis, 2011) menjelaskan bahwa kinerja berkaitan dengan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, efisiensi, dan efektivitas kerja. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu yang dinilai berdasarkan pencapaian target dan standar organisasi secara efektif dan efisien.

Kinerja bertujuan membangun budaya kerja individu dan tim yang bertanggung jawab terhadap pencapaian hasil kerja dan kontribusi karyawan secara efektif. Pengelolaan kinerja diarahkan untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui internalisasi nilai-nilai organisasi. Keberhasilan kerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil dari perpaduan beberapa faktor, mulai dari dukungan lingkungan organisasi hingga dorongan pribadi dan kompetensi yang dimiliki. Perusahaan berperan melalui penyediaan fasilitas kerja, program pelatihan, serta pengembangan kapasitas karyawan. Sementara itu, tingkat usaha

individu dipengaruhi oleh semangat kerja dan sistem penghargaan yang diterapkan. Adapun kemampuan kerja tercermin dari potensi bawaan serta keterampilan yang diasah dalam menjalankan tugas.

Dalam manajemen organisasi, evaluasi kinerja dilakukan sebagai langkah untuk membandingkan hasil kerja pegawai dengan ukuran pencapaian yang telah ditetapkan. Proses ini menjadi dasar penting bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan kepegawaian secara lebih netral dan terukur, sehingga keputusan terkait sumber daya manusia dapat diambil secara tepat dan transparan (Robbins, 2013). Kinerja karyawan dipahami sebagai perbandingan antara hasil kerja aktual dan target kerja yang ditetapkan organisasi (Henri, 2004). Kinerja yang baik tercermin dari kemampuan memenuhi standar kerja dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam kajian manajemen, kinerja pegawai dipandang sebagai cerminan sejauh mana individu mampu mewujudkan peran kerjanya secara efektif. Penilaian tersebut tidak hanya berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga bagaimana standar hasil kerja dapat dicapai melalui pelaksanaan tugas dan amanah yang melekat pada posisi yang diemban (Gomes, 2003). Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, serta dievaluasi melalui indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan perilaku kerja (Mangkunegara, 2018; Mathis, 2011).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian berbasis angka yang dirancang untuk menjelaskan keterkaitan pengaruh antara beberapa faktor terhadap performa pegawai. Objek kajian difokuskan pada karyawan Bank Sultra Cabang Bombana, dengan seluruh anggota populasi dijadikan responden sehingga jumlah sampel mencakup 40 orang. Informasi penelitian dikumpulkan melalui angket tertutup menggunakan skala penilaian lima tingkat. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan perangkat statistik SPSS melalui pemaparan deskriptif serta pengujian regresi berganda, disertai uji simultan dan parsial pada taraf signifikansi 5 persen. Instrumen penelitian telah melewati uji kelayakan dan konsistensi sehingga dapat dipercaya. Kerangka analisis yang dibangun menggambarkan hubungan sebab-akibat antara variabel pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, serta penerapan prinsip tata kelola perusahaan terhadap kinerja pegawai yang diukur dengan pendekatan Balanced Scorecard.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Deskripsi Variabel penelitian

a. Pengalaman kerja

Tabel 1. Deskripsi Variabel Pengalaman Kerja

Indikator Variabel	Item	Distribusi Pernyataan Responden										Rerata		Makna Skala Likert
		Frekwensi (f)					Persentase (%)					Item	Indikator	
		STS	TS	N	S	SS	STS	TS	N	S	SS			
X1.1. Lama waktu kerja	X1.1.1	0	1	2	11	26	0.00	2.50	5.00	27.50	65.00	4.55	4.47	Setuju/Baik
	X1.1.2	0	1	2	11	26	0.00	2.50	5.00	27.50	65.00	4.55		
	X1.1.3	1	1	3	15	20	2.50	2.50	7.50	37.50	50.00	4.30		
X1.2. Intelektualitas dan informasi kerja	X1.2.1	1	0	4	19	16	2.50	0.00	10.00	47.50	40.00	4.23	4.35	Setuju/Baik
	X1.2.2	1	1	3	10	25	2.50	2.50	7.50	25.00	62.50	4.43		
	X1.2.3	1	0	2	16	21	2.50	0.00	5.00	40.00	52.50	4.40		
X1.3. Penguasaan kerja dan peralatan	X1.3.1	1	0	0	16	23	2.50	0.00	0.00	40.00	57.50	4.50	4.40	Setuju/Baik
	X1.3.2	1	0	0	18	21	2.50	0.00	0.00	45.00	52.50	4.45		
	X1.3.3	1	0	3	20	16	2.50	0.00	7.50	50.00	40.00	4.25		
Rerata variabel pengalaman kerja (X1)							1.94	1.11	5.28	37.78	53.89	4.41	Setuju/Baik	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2026

Berdasarkan Tabel 4.1, variabel pengalaman kerja memiliki nilai rerata sebesar 4,41 yang menunjukkan bahwa karyawan Bank Sultra Cabang Bombana pada umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang baik, terutama ditinjau dari lama masa kerja dan penguasaan pekerjaan serta peralatan, meskipun tingkat intelektualitas atas informasi pekerjaan memiliki nilai rerata relatif lebih rendah, sehingga secara empiris pengalaman kerja berada pada kategori baik dan diharapkan dapat mendukung peningkatan motivasi serta kinerja karyawan.

b. Pemberdayaan Psikologis

Tabel 2. Deskripsi variabel Pemberdayaan Psikologis Karyawan

Indikator Variabel	Item	Distribusi Pernyataan Responden										Rerata		Makna Skala Likert
		Frekwensi (f)					Persentase (%)					Item	Indikator	
		STS	TS	N	S	SS	STS	TS	N	S	SS			
X2.1. Kebermaknaan	X2.1.1	1	0	2	19	18	2.50	0.00	5.00	47.50	45.00	4.33	4.33	Setuju/Baik
	X2.1.2	1	0	3	18	18	2.50	0.00	7.50	45.00	45.00	4.30		
	X2.1.3	1	0	2	18	19	2.50	0.00	5.00	45.00	47.50	4.35		
X2.2. Self-efficacy	X2.2.1	1	0	3	22	14	2.50	0.00	7.50	55.00	35.00	4.20	4.35	Setuju/Baik
	X2.2.2	1	0	0	17	22	2.50	0.00	0.00	42.50	55.00	4.48		
	X2.2.3	1	0	1	19	19	2.50	0.00	2.50	47.50	47.50	4.38		
X2.3. Penentuan nasib	X2.3.1	1	1	7	17	14	2.50	2.50	17.50	42.50	35.00	4.05	4.10	Setuju/Baik
	X2.3.2	2	2	5	14	17	5.00	5.00	12.50	35.00	42.50	4.05		
	X2.3.3	1	1	4	17	17	2.50	2.50	10.00	42.50	42.50	4.20		
X2.4. Dampak	X2.4.1	1	1	4	15	19	2.50	2.50	10.00	37.50	47.50	4.25	4.17	Setuju/Baik
	X2.4.2	1	2	5	15	17	2.50	5.00	12.50	37.50	42.50	4.13		
	X2.4.3	2	1	3	18	16	5.00	2.50	7.50	45.00	40.00	4.13		
Rerata Variabel Pemberdayaan psikologis (X2)							2.92	1.67	8.13	43.54	43.75	4.24	Setuju/Baik	

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2026

Hasil evaluasi internal memperlihatkan bahwa lingkungan kerja di Bank Sultra Cabang Bombana telah mampu menumbuhkan kesiapan psikologis pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Karyawan cenderung menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan diri serta memahami peran yang dijalani, meskipun ruang untuk menentukan pilihan kerja secara mandiri belum menjadi aspek yang paling kuat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa iklim kerja yang ada telah memberikan dukungan yang cukup bagi keterlibatan pegawai dan berpotensi memperbaiki kualitas hasil kerja secara berkelanjutan..

c. Prinsip Good Corporate Governance (GCG)

Tabel 3. Deskripsi Variabel Prinsip GCG

Indikator Variabel	Item	Distribusi Pernyataan Responden										Rerata		Makna Skala Likert
		Frekwensi (f)					Persentase (%)					Item	Indikator	
		STS	TS	N	S	SS	STS	TS	N	S	SS			
X3.1. Transparansi	X3.1.1	0	0	6	12	22	0.00	0.00	15.00	30.00	55.00	4.40	4.31	Setuju/Baik
	X3.1.2	1	1	2	20	16	2.50	2.50	5.00	50.00	40.00	4.23		
	X3.1.3	1	0	3	18	18	2.50	0.00	7.50	45.00	45.00	4.30		
X3.2. Akuntabilitas	X3.2.1	0	0	3	16	21	0.00	0.00	7.50	40.00	52.50	4.45	4.43	Setuju/Baik
	X3.2.2	0	1	3	17	19	0.00	2.50	7.50	42.50	47.50	4.35		
	X3.2.3	1	0	0	16	23	2.50	0.00	0.00	40.00	57.50	4.50		
X3.3. Pertanggung jawaban	X3.3.1	1	0	1	16	22	2.50	0.00	2.50	40.00	55.00	4.45	4.49	Setuju/Baik
	X3.3.2	1	0	1	11	27	2.50	0.00	2.50	27.50	67.50	4.58		
	X3.3.3	1	0	2	14	23	2.50	0.00	5.00	35.00	57.50	4.45		
X3.4. Kemandirian	X3.4.1	1	0	0	13	26	2.50	0.00	0.00	32.50	65.00	4.58	4.48	Setuju/Baik
	X3.4.2	1	1	0	13	25	2.50	2.50	0.00	32.50	62.50	4.50		
	X3.4.3	1	0	3	16	20	2.50	0.00	7.50	40.00	50.00	4.35		
X3.5. Kewajaran/ keadilan	X3.5.1	0	1	1	18	20	0.00	2.50	2.50	45.00	50.00	4.43	4.46	Setuju/Baik
	X3.5.2	0	1	1	17	21	0.00	2.50	2.50	42.50	52.50	4.45		
	X3.5.3	0	1	1	15	23	0.00	2.50	2.50	37.50	57.50	4.50		
Rerata Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (X3)							1.50	1.00	4.50	38.67	54.33	4.43	Setuju/Baik	

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2026

Berdasarkan Tabel 4.3, penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki nilai rerata sebesar 4,43 yang menunjukkan bahwa pelaksanaan GCG di Bank Sultra Cabang Bombana berada pada kategori baik, yang tercermin dari prinsip *responsibility* (pertanggungjawaban) sebagai indikator dengan nilai tertinggi, diikuti *independency* (kemandirian), *fairness* (kewajaran/keadilan), *accountability* (akuntabilitas), dan *transparency* (transparansi) sebagai indikator dengan nilai terendah, sehingga secara empiris penerapan GCG dipersepsikan positif dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

d. Kinerja Karyawan

Tabel 4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

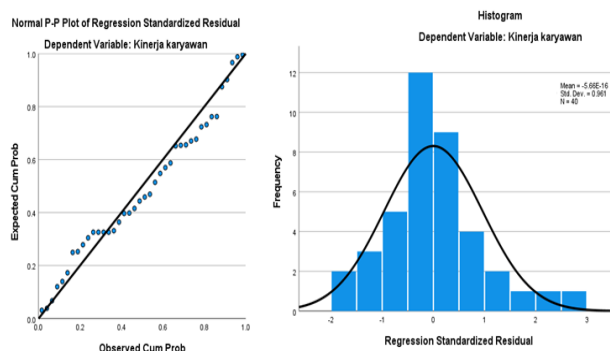
Indikator Variabel	Item	Distribusi Pernyataan Responden										Rerata		Makna Skala Likert
		Frekwensi (f)					Persentase (%)					Item	Indikator	
		STS	TS	N	S	SS	STS	TS	N	S	SS			
Perspektif keuangan (Y1)	Y1.1	1	0	0	11	28	2.50	0.00	0.00	27.50	70.00	4.63	4.42	Baik
	Y1.2	1	0	0	20	19	2.50	0.00	0.00	50.00	47.50	4.40		
	Y1.3	1	0	2	19	18	2.50	0.00	5.00	47.50	45.00	4.33		
	Y1.4	1	0	2	20	17	2.50	0.00	5.00	50.00	42.50	4.30		
Perspektif pelanggan (Y2)	Y2.1	1	0	1	15	23	2.50	0.00	2.50	37.50	57.50	4.48	4.52	Sangat Baik
	Y2.2	1	0	0	14	25	2.50	0.00	0.00	35.00	62.50	4.55		
	Y2.3	1	0	0	15	24	2.50	0.00	0.00	37.50	60.00	4.53		
Perspektif proses bisnis internal (Y3)	Y3.1	1	0	2	17	20	2.50	0.00	5.00	42.50	50.00	4.38	4.39	Baik
	Y3.2	1	0	1	15	23	2.50	0.00	2.50	37.50	57.50	4.48		
	Y3.3	1	1	4	12	22	2.50	2.50	10.00	30.00	55.00	4.33		
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Y4)	Y4.1	1	0	1	17	21	2.50	0.00	2.50	42.50	52.50	4.43	4.50	Sangat Baik
	Y4.2	1	0	2	13	24	2.50	0.00	5.00	32.50	60.00	4.48		
	Y4.3	0	0	2	12	26	0.00	0.00	5.00	30.00	65.00	4.60		
Rerata Variabel Kinerja Karyawan (Y)							2.31	0.19	3.27	38.46	55.77	4.45	Baik	

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2026

Hasil pengukuran kinerja pegawai Bank Sultra Cabang Bombana menunjukkan tingkat capaian yang tergolong tinggi, tercermin dari nilai rata-rata sebesar 4,45. Penilaian tersebut disusun berdasarkan beberapa dimensi evaluasi, yang meliputi kemampuan organisasi dalam menghasilkan nilai finansial, kualitas interaksi dengan nasabah, kelancaran mekanisme kerja internal, serta upaya pengembangan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Di antara dimensi tersebut, aspek yang berkaitan dengan pelayanan dan kepuasan nasabah menempati posisi paling unggul, disusul oleh pembelajaran dan pertumbuhan, kemudian kinerja keuangan, sementara efektivitas proses internal memperoleh skor relatif paling rendah dibandingkan dimensi lainnya.

Hasil Uji Asumsi Data Regresi Multivariat

Uji Normalitas



Gambar 1. Uji normalitas

Dari tampilan grafik pada Gambar 4.1 dapat dipahami bahwa data tidak menunjukkan penyimpangan distribusi yang berarti, karena pola yang terbentuk mengikuti kecenderungan garis acuan. Dengan demikian, residual dapat dianggap berdistribusi wajar, sehingga persamaan regresi yang digunakan memenuhi prasyarat analisis dan dapat dipakai untuk memperkirakan nilai variabel yang diteliti.

Uji Linieritas

Tabel 5. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Hubungan Antara Variabel			Uji Linearitas		
			F	Sig.	Hasil
Pengalaman kerja	→	Kinerja karyawan	174.221	0.000	Linear
Pemberdayaan psikologis	→	Kinerja karyawan	244.076	0.000	Linear
Prinsip GCG	→	Kinerja karyawan	245.001	0.000	Linear

Berdasarkan Tabel 5.6, hasil pengujian asumsi linearitas menunjukkan bahwa pengaruh pendidikan, pelatihan, dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan bersifat linear karena nilai signifikansi $< 0,05$, sehingga semua hubungan antar variabel dalam model penelitian memenuhi asumsi linearitas dan analisis regresi multivariat dapat dilanjutkan.

Hasil Pengujian Regresi Multivariat

Tabel 6. Hasil Komputasi Analisis Regresi Multivariat

Pengaruh antar variabel		Standardized Coefficient	Sig. t	Hasil Pengujian Hipotesis
Pendalam kerja	→ Kinerja karyawan	0.278	0.022	H2. Diterima
Pemberdayaan psikologis	→ Kinerja karyawan	0.331	0.035	H3. Diterima
Prinsip GCG	→ Kinerja karyawan	0.377	0.013	H4. Diterima
R	= 0,954	F-value = 121,825		
R-Square	= 0,910	Sig, F = 0,000 (H1. Diterima)		

Berdasarkan hasil analisis regresi multivariat Tabel 5.7, persamaan regresi diperoleh $Y = 0,278X_1 + 0,331X_2 + 0,377X_3$, dengan nilai korelasi (R) = 0,954 yang menunjukkan hubungan sangat kuat antara variabel pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, dan prinsip good corporate governance terhadap kinerja karyawan, serta nilai koefisien determinasi (R^2) = 0,910 yang menunjukkan model menjelaskan 91% keragaman kinerja karyawan. Pengujian model dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa kinerja pegawai di Bank Sultra Cabang Bombana tidak dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil dari kontribusi

beberapa variabel yang bekerja secara bersamaan. Dari keseluruhan faktor tersebut, tata kelola perusahaan yang baik muncul sebagai unsur yang paling menonjol karena memberikan pengaruh paling besar dibandingkan variabel lainnya. Dengan demikian, penguatan praktik GCG menjadi kunci utama dalam mendorong peningkatan performa karyawan secara lebih optimal.

Pembahasan

Pengaruh simultan pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis dan prinsip good corporate governance terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis regresi multivariat menunjukkan bahwa pengalaman kerja, pemberdayaan psikologis, dan penerapan prinsip good corporate governance secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Sultra Cabang Bombana, di mana peningkatan indikator lama masa kerja, self-efficacy, dan tanggung jawab berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja yang tercermin melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan; fakta empiris mendukung hal ini karena mayoritas responden menilai kinerja karyawan sudah baik, terutama pada perspektif pelanggan yang menjadi prioritas utama dalam meningkatkan jumlah nasabah, kepuasan, dan hubungan pelanggan, sementara penggunaan Key Performance Indicator dengan pendekatan Balanced Scorecard memastikan evaluasi kinerja yang komprehensif baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan.

Selain itu, karakteristik karyawan yang mayoritas memiliki pendidikan sarjana dan magister memudahkan pemahaman serta penerapan prinsip GCG, pengalaman kerja, dan pemberdayaan psikologis sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal; temuan ini konsisten dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan pendekatan strategis, terpadu, dan koheren dalam pengelolaan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan, serta mendukung pelaksanaan tugas, pelatihan, kompensasi, penilaian hasil kerja, dan hubungan kerja secara profesional (Michael., 2020) sehingga studi ini mengonfirmasi relevansi konsep kinerja dan praktik manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa semakin besar bekal pengalaman yang dimiliki pegawai di Bank Sultra Cabang Bombana, semakin tinggi pula tingkat performa kerja yang dapat dicapai. Pengalaman tersebut tercermin dari durasi keterlibatan dalam pekerjaan, kemampuan memahami berbagai informasi terkait tugas, serta keterampilan dalam mengoperasikan pekerjaan dan fasilitas pendukung. Pengaruhnya terlihat pada berbagai aspek

keberhasilan organisasi, mencakup pencapaian finansial, mutu pelayanan kepada nasabah, efektivitas proses operasional, serta peningkatan kapasitas pembelajaran dan pengembangan pegawai. Faktor masa kerja menjadi unsur yang paling menonjol karena membantu karyawan lebih memahami sistem perbankan, menyelesaikan tanggung jawab secara tepat, dan memperkuat kompetensi kerja secara bertahap.

Fakta empiris menunjukkan mayoritas karyawan memiliki masa kerja lima tahun ke atas dan menilai pengalaman kerja sudah baik, di mana indikator lama masa kerja memiliki nilai rerata tertinggi, sementara kinerja karyawan lebih banyak direfleksikan oleh indikator perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang tinggi mendukung peningkatan kemampuan karyawan dalam meningkatkan kepuasan nasabah, kualitas layanan, dan hubungan pelanggan.

Kajian ini memperkuat temuan-temuan terdahulu yang menyatakan bahwa semakin tinggi pengalaman yang dimiliki seseorang dalam dunia kerja, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan performa dan produktivitas karyawan (Abdul Aziz et al., 2023; Deanirah M. A. Rindengan, 2024; I Made Yuda Arianaet al., 2024) meskipun berbeda dengan (Syafuruddin Kitta, 2023) yang menemukan pengaruh tidak signifikan; perbedaan ini disebabkan oleh variasi pengukuran pengalaman kerja, teori yang digunakan, karakteristik objek penelitian, serta konteks organisasi, ruang, waktu, dan metode analisis yang berbeda, di mana penelitian ini dilakukan pada sektor publik perbankan yang berorientasi profit namun masih dipengaruhi intervensi pemerintah dan lembaga pengawas independen.

Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa performa pegawai Bank Sultra Cabang Bombana sangat dipengaruhi oleh kekuatan dorongan mental yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Rasa bahwa pekerjaan memiliki nilai, keyakinan untuk mampu menyelesaikan tugas, serta adanya kesempatan untuk berperan aktif dalam menentukan langkah kerja mendorong munculnya kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya tercermin dalam berbagai hasil positif, baik dalam pencapaian organisasi, kualitas pelayanan, kelancaran aktivitas internal, maupun perkembangan kemampuan pegawai secara berkelanjutan. Fakta empiris mendukung temuan ini, di mana mayoritas responden menilai pemberdayaan psikologis sudah terlaksana dengan baik, dengan indikator *self-efficacy* memiliki nilai rerata tertinggi, diikuti indikator kebermaknaan, dampak, dan penentuan nasib sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa keyakinan karyawan atas kemampuan melakukan pekerjaannya, kepercayaan diri, dan penguasaan keterampilan yang diperlukan telah diterapkan dengan baik dan mendukung peningkatan kinerja.

Profil responden menunjukkan dominasi tenaga kerja yang masih berada pada tahap usia matang untuk berkarya, sehingga mampu menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi. Kondisi ini berkorelasi dengan munculnya dorongan internal berupa rasa percaya terhadap kapasitas diri dalam menyelesaikan tugas, yang kemudian tercermin pada peningkatan kualitas interaksi dan pelayanan kepada pengguna jasa. Fokus kinerja yang paling menonjol terlihat pada aspek hubungan dengan pelanggan, menandakan bahwa keyakinan personal karyawan memainkan peran strategis dalam membangun kepuasan serta loyalitas nasabah. Temuan tersebut menguatkan hasil kajian sebelumnya yang menempatkan faktor psikologis internal sebagai determinan penting dalam pencapaian kinerja kerja (Arija Buana Jiwa, Hendra Lukito, 2024; Kustandi, T., 2024; Priyono.B, 2023; Rijanti, 2023), meskipun berbeda dengan (Maudina Alia, 2024) yang menemukan pengaruh negatif dan tidak signifikan akibat perbedaan metode, pengukuran, dan karakteristik sampel.

Pengaruh prinsip GCG terhadap kinerja karyawan

Kinerja pegawai Bank Sultra Cabang Bombana terbukti meningkat ketika organisasi mampu menjalankan sistem pengelolaan perusahaan secara profesional dan berlandaskan tata kelola yang sehat. Pelaksanaan nilai-nilai seperti keterbukaan informasi, kejelasan peran dan pertanggungjawaban, komitmen terhadap kewajiban institusi, sikap objektif tanpa intervensi, serta perlakuan yang setara menjadi faktor penting yang mendorong perbaikan hasil kerja. Dampak dari penerapan prinsip-prinsip tersebut terlihat dalam berbagai aspek, mulai dari capaian finansial, mutu layanan kepada nasabah, kelancaran proses kerja internal, hingga perkembangan kapasitas pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Hal ini menegaskan bahwa semakin kuat praktik tata kelola dijalankan, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan performa pegawai. Fakta empiris mendukung temuan ini, di mana mayoritas responden menilai penerapan GCG sudah baik, dengan indikator responsibility (pertanggungjawaban) menjadi yang paling dominan, sehingga kesesuaian pengelolaan dengan peraturan, kepatuhan karyawan, dan penerapan prinsip tata kelola yang sehat secara signifikan mendukung peningkatan kinerja, khususnya pada upaya meningkatkan kepuasan nasabah, kualitas layanan, dan hubungan pelanggan (Davis, J.H., Schoorman, F.D. and Donaldson, 1997b; Jensen, M.C. and Meckling, 1976; Sulistyowati., 2017).

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang baik di Bank Sultra Cabang Bombana perlu terus diperkuat karena berkontribusi terhadap peningkatan performa pegawai. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui keterbukaan dalam proses penetapan kebijakan, penyampaian informasi yang mudah dipahami dan diakses, serta pengawasan yang dijalankan secara berkelanjutan di setiap unit kerja. Hasil ini juga selaras dengan ketentuan

Kementerian BUMN, seperti Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-01/MBU/2011 dan SK-16/SMBU/2012, serta didukung oleh perspektif agency theory dan stewardship theory yang menekankan pentingnya integritas serta komitmen manajemen dalam menciptakan efisiensi dan keberhasilan organisasi. Selain itu, kesimpulan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menemukan adanya pengaruh signifikan GCG terhadap kinerja karyawan (Arofah, 2024; Faikotul Istiqomah et al., 2025; Morri et al., 2023; Musani et al., 2023; Parianti et al., 2023), meskipun beberapa studi lain menunjukkan hasil berbeda, baik tidak signifikan maupun negatif (Wardani, 2025). Perbedaan temuan tersebut umumnya dipengaruhi oleh variasi dalam indikator pengukuran, karakteristik sampel, konteks penelitian, serta metode yang digunakan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tingkat keberhasilan kerja pegawai di Bank Sultra Cabang Bombana sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kemampuan, kepercayaan diri, dan tata kelola yang sehat. Ketika karyawan memiliki bekal pengalaman yang memadai, merasa memiliki ruang untuk mengambil keputusan serta melihat dampak dari pekerjaannya, dan bekerja dalam sistem organisasi yang transparan, adil, serta bertanggung jawab, maka kualitas kinerja akan meningkat secara nyata. Peningkatan tersebut tidak hanya terlihat pada hasil keuangan, tetapi juga pada mutu pelayanan, kelancaran proses kerja internal, serta perkembangan kompetensi dan pembelajaran karyawan, yang pada akhirnya memperkuat efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi strategis bagi manajemen Bank Sultra Cabang Bombana adalah sebagai berikut: 1). Pengalaman Kerja: Indikator intelektualitas atas informasi pekerjaan memiliki nilai rerata terendah. Oleh karena itu, manajemen perlu meningkatkan kapasitas intelektualitas karyawan melalui program pelatihan, rotasi tugas, dan peluang promosi yang memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan dalam memahami dan menerapkan informasi terkait tanggung jawab pekerjaannya. 2). Pemberdayaan Psikologis: Indikator penentuan nasib sendiri memiliki nilai rerata terendah. Strategi yang dapat diterapkan adalah meningkatkan otonomi karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan kebebasan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas, serta menciptakan peluang bagi karyawan untuk menunjukkan kemandirian dan

tanggung jawab individu. 3). Penerapan Prinsip GCG: Indikator akuntabilitas memiliki nilai rerata terendah. Manajemen disarankan menegaskan setiap bagian dalam organisasi perlu memiliki pembagian mandat kerja yang tersusun rapi agar alur pelaksanaan pekerjaan tidak tumpang tindih. Dengan kejelasan tersebut, kegiatan operasional dapat berjalan lebih terarah serta mendorong munculnya komitmen pegawai untuk menanggung konsekuensi dan hasil dari setiap tugas yang menjadi tanggungannya. 4). Kinerja Karyawan: Indikator perspektif proses bisnis internal masih relatif rendah. Oleh karena itu, pimpinan perlu mendorong inovasi layanan, meningkatkan efisiensi proses operasional dan pelayanan purna jual, serta mendukung pengembangan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan nasabah secara optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Abdul Aziz, A., Nur, E. M., Yuliana, Y., Usman, B., & S. (2023). Pengaruh manajemen pengetahuan, kompetensi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pengairan Provinsi Aceh. *Serambi Akademica: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 11(9), 1018–1025.
- Arofah, A. (2024). Implementasi good corporate governance terhadap kinerja karyawan di PT BPRS Tulen Amanah. *Jurnal Ekonomi Syariah Darussalam*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.30739/jesdar.v5i1.2782>
- Bill, F. (2015). *Pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan*. PPM.
- Budiati, T. (2012). *Good corporate governance: Konsep dan implementasi di Indonesia*. Rajawali Pers.
- Caniëls, M. C., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1098–1119. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0440>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Deanirah, M. A. R., & Uloli, Y. (2024). Pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Utara. *Neraca Manajemen Ekonomi*, 4(6), 160–179. <https://doi.org/10.26858/jm.v4i1.59756>
- Dessler, G. (2019). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Andi Offset.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE Yogyakarta.
- I Made Yuda Ariana, Santoso, R. T. P. B., & S. (2023). Pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Indigo Bali Seminyak Beach. *Jurnal Ekonomika, Bisnis, dan Humaniora*, 2(2). <https://doi.org/10.36002/jd.v2i2.2564>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kitta, S., Nurhaeda, N., & Idris, M. (2023). Pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 297–309. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.933>
- Kustandi, T., & S. (2024). Pengaruh pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi terhadap kinerja peran ekstra karyawan. *Jurnal Ekuisci*, 1(5), 280–292. <https://doi.org/10.62885/ekuisci.v1i5.283>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-64802-127-5>
- Mangkunegara, A. A. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang. (2004). *Manajemen personalia* (Edisi ke-3). Gadjah Mada University Press.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Morri, G., Anconetani, R., & Pistrutto, L. (2023). Corporate governance and executive compensation: Do they impact on operating performance and valuation of real estate firms? *Journal of Property Investment & Finance*, 41(6), 601–615. <https://doi.org/10.1108/JPIF-10-2022-0070>
- Musani, I., Arafah, W., & Djati, S. (2023). The effect of strategic good corporate governance and human resources management on organizational performance mediated by organizational culture. *Journal of Management*, 13(1), 654–669.
- Naderi, N., Jamshidiyan, A. R., & Salimi, Q. A. (2008). Employees empowerment from on-job training: Case study Isfahan Oil Purge. *Olome Ensani Va Ejtemaei*, 7(27), 113–132.
- Oktafiyani, I. H., & M. (2023). Peran good corporate governance dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan sektor pertambangan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Auditing*, 4(1), 105–116. <https://doi.org/10.56696/jaka.v4i1.8288>
- Parianti, S., Syamsuddin, S., & S. (2023). Pengaruh penerapan prinsip good corporate governance terhadap kinerja karyawan. *Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(3), 2225–2233. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i3.1425>
- Priyono, B., W., A., & S. (2023). Pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 130–137.
- Rachmat Ramlan Syarief, Kamaluddin, M., Sabilalo, M. A., & A. (2024). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh promosi jabatan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. *MANOR: Jurnal Manajemen dan Organisasi Review*, 6(1), 24–36. <https://doi.org/10.47354/mjo.v6i1.756>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Human resource management*. Wiley.

- Sulistyowati. (2017). Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 6(1), 17.
- Sutedi, A. (2012). *Good corporate governance*. Sinar Grafika.
- Wardani, M. K. (2025). Peran manajemen risiko memediasi pengaruh good corporate governance terhadap kinerja keuangan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 4(4), 1077–1086. <https://doi.org/10.53625/juremi.v4i4.9730>