

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN VISIONER DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMODERASI OLEH INOVASI DAN KOMPETENSI DIGITAL

THE EFFECT OF VISIONARY LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE MODERATED BY INNOVATION AND DIGITAL COMPETENCE

Karyono^{1*}, Tri Wahyu Wiryawan², Suryadi³, Rizqon Hoeroni⁴, Dadang Heri Kusumah⁵
Universitas Pelita Bangsa, Indonesia

*Email Correspondence: karyono@pelitabangsa.ac.id

Abstract

This study aims to examine the effect of visionary leadership style and organizational culture on employee performance, as well as to analyze the moderating role of innovation and digital competence within organizational settings in Indonesia. The research is motivated by the growing need to enhance employee performance amid organizational dynamics and digital transformation. This study employs a quantitative explanatory approach with a cross-sectional design. Data were collected using a structured questionnaire with a five-point Likert scale from 150 employees in public and private organizations across Indonesia. Data analysis included descriptive statistics, data quality testing, inferential and moderation analysis, and cause-effect mapping using the Fishbone (Ishikawa) Diagram. The results indicate that visionary leadership and organizational culture have a positive and significant impact on employee performance. Furthermore, innovation and digital competence significantly strengthen these relationships as moderating variables. The Fishbone Diagram structure confirms that employee performance is influenced by an integrated set of managerial, human resource, process, and technological factors. These findings highlight the importance of aligning leadership, organizational culture, and digital capability development to achieve sustainable improvements in employee performance.

Keywords: Visionary Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Innovation, Digital Competence, Fishbone Diagram.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran inovasi dan kompetensi digital sebagai variabel moderasi dalam konteks organisasi di Indonesia. Latar belakang penelitian didasarkan pada tuntutan peningkatan kinerja karyawan di tengah dinamika perubahan organisasi dan transformasi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur berbasis skala Likert lima poin dari 150 responden karyawan sektor publik dan swasta di Indonesia. Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif, uji kualitas data, analisis inferensial dan moderasi, serta pemetaan hubungan sebab-akibat menggunakan Analisis Fishbone Diagram (Ishikawa). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, inovasi dan kompetensi digital terbukti memperkuat hubungan tersebut sebagai faktor moderasi. Struktur Fishbone Diagram menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor manajerial, sumber daya manusia, proses kerja, dan teknologi. Temuan ini penting sebagai dasar perumusan strategi kepemimpinan dan pengembangan budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi digital guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Inovasi, Kompetensi Digital, Fishbone Diagram.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi di Indonesia selama sepuluh tahun terakhir menunjukkan kecenderungan yang semakin dinamis dan penuh tantangan, seiring dengan pesatnya transformasi digital, kemajuan teknologi yang disruptif, serta meningkatnya intensitas persaingan di tingkat global. Situasi ini mendorong organisasi untuk tidak lagi bergantung semata-mata pada keunggulan aset fisik dan kekuatan finansial, melainkan menempatkan kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan menjadi tolok ukur utama keberhasilan organisasi karena menggambarkan sejauh mana individu mampu mengonversi sumber daya, teknologi, dan kebijakan manajerial ke dalam hasil kerja yang produktif dan bernilai tambah. Tingkat kinerja yang optimal tidak hanya berkontribusi pada pencapaian sasaran operasional dan strategis, tetapi juga berperan penting dalam menjaga daya saing organisasi serta memastikan keberlanjutan kinerja dan eksistensi organisasi dalam jangka panjang di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah (Xie et al., 2019).

Dalam konteks perubahan lingkungan organisasi yang semakin tidak menentu, fungsi kepemimpinan menempati posisi yang semakin strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Organisasi tidak lagi cukup dipimpin oleh figur yang hanya berfokus pada pengendalian aktivitas operasional sehari-hari, melainkan membutuhkan pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan, mampu membaca dinamika lingkungan, serta sanggup mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk bergerak selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Gaya kepemimpinan visioner menjadi semakin relevan karena menekankan pada kemampuan pemimpin dalam merumuskan arah strategis yang jelas, mengartikulasikan visi masa depan secara persuasif, serta menumbuhkan rasa keterlibatan dan komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Meskipun demikian, peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak selalu berjalan secara langsung dan konsisten, karena efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi, seperti budaya kerja, tingkat kesiapan perubahan, serta dukungan sistem dan kapabilitas yang ada di dalam organisasi tersebut (Wong et al., 2021).

Di samping faktor kepemimpinan, budaya organisasi memiliki kontribusi yang tidak kalah signifikan dalam membentuk pola perilaku, sikap, dan cara kerja karyawan di dalam organisasi. Budaya yang bersifat adaptif, mendorong kolaborasi, serta menanamkan nilai pembelajaran berkelanjutan diyakini mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung pencapaian kinerja yang lebih optimal. Dalam konteks organisasi di Indonesia, keberagaman latar belakang sosial, pendidikan, dan nilai yang dibawa oleh karyawan menjadikan budaya organisasi sebagai konstruksi yang bersifat dinamis dan sangat bergantung pada konteks organisasi masing-masing. Ketika nilai dan norma yang berkembang di dalam organisasi tidak selaras dengan tuntutan perubahan lingkungan dan kebutuhan strategis organisasi, budaya tersebut justru dapat menjadi penghambat kinerja, bahkan dalam kondisi organisasi dipimpin oleh pemimpin yang memiliki visi yang jelas. Oleh karena itu, kesesuaian antara budaya organisasi dan arah perubahan menjadi prasyarat penting agar potensi kepemimpinan

visioner dapat diwujudkan secara efektif dalam peningkatan kinerja karyawan (Camilleri, 2015).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengungkapkan adanya keterkaitan yang positif antara gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi dengan tingkat kinerja karyawan. Meskipun demikian, mayoritas kajian tersebut masih menempatkan hubungan antarvariabel tersebut dalam pola yang bersifat langsung, tanpa mengkaji lebih dalam bagaimana kemampuan organisasi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan tuntutan inovasi memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Dalam kenyataannya, konteks kerja di era digital menuntut organisasi untuk tidak hanya memiliki pemimpin yang visioner dan budaya kerja yang kuat, tetapi juga kemampuan untuk secara aktif mendorong terciptanya inovasi serta meningkatkan kompetensi digital karyawan secara berkesinambungan. Tanpa dukungan inovasi dan kesiapan kompetensi digital, visi kepemimpinan dan nilai budaya organisasi berpotensi sulit diterjemahkan ke dalam praktik kerja yang efektif. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikan aspek teknologi, inovasi, dan pengembangan kapabilitas digital ke dalam strategi dan proses kerjanya (Montini et al., 2016).

Inovasi merupakan elemen strategis yang semakin menentukan kemampuan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah lingkungan yang penuh perubahan, sekaligus menjadi pembeda utama antara organisasi yang progresif dan organisasi yang cenderung stagnan. Konsep inovasi tidak terbatas pada penciptaan produk atau layanan baru, tetapi juga mencakup pembaruan dalam proses kerja, pola pikir, pemanfaatan teknologi, serta bentuk kolaborasi antarindividu dan unit kerja di dalam organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan visioner yang tidak disertai dengan iklim inovatif berisiko kehilangan efektivitasnya karena visi yang dibangun tidak memperoleh ruang yang memadai untuk diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari. Oleh karena itu, inovasi dipandang sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi seberapa kuat visi kepemimpinan mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dengan menguji inovasi sebagai variabel pemoderasi, penelitian ini berupaya memahami peran inovasi dalam memperkuat atau justru melemahkan pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang terus menghadapi tuntutan perubahan (Wang et al., 2023).

Di sisi lain, kompetensi digital karyawan telah menjadi prasyarat mendasar bagi organisasi dalam menghadapi proses transformasi yang semakin berbasis pada pemanfaatan teknologi. Kompetensi digital tidak hanya merujuk pada kemampuan teknis dalam mengoperasikan perangkat atau aplikasi tertentu, tetapi juga mencakup kapasitas individu untuk beradaptasi dengan sistem digital yang terus berkembang, memanfaatkan data secara efektif dalam pengambilan keputusan, serta membangun kolaborasi kerja yang didukung oleh teknologi. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi yang menekankan keterbukaan, pembelajaran, dan kerja sama akan memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja apabila karyawan memiliki tingkat kompetensi digital yang memadai. Sebaliknya, meskipun organisasi telah memiliki budaya yang positif dan mendukung,

ketiadaan kompetensi digital yang relevan pada karyawan berpotensi menghambat implementasi nilai-nilai budaya tersebut dalam praktik kerja, sehingga mengurangi efektivitasnya dalam mendorong kinerja karyawan secara optimal (Cano et al., 2018).

Telaah terhadap berbagai penelitian sebelumnya mengindikasikan adanya kesenjangan penelitian yang cukup jelas, terutama terkait dengan upaya mengintegrasikan gaya kepemimpinan visioner, budaya organisasi, inovasi, dan kompetensi digital ke dalam satu kerangka analisis yang utuh dan saling terkait. Sebagian besar studi yang ada masih cenderung mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah atau menggunakan model hubungan linier sederhana, sehingga belum mampu menangkap kompleksitas interaksi antarvariabel dalam memengaruhi kinerja karyawan. Di samping itu, penelitian yang mengadopsi pendekatan pemetaan sebab-akibat secara sistematis masih relatif terbatas, khususnya yang berfokus pada konteks organisasi di Indonesia yang memiliki karakteristik dan dinamika tersendiri. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan penelitian yang lebih komprehensif dan integratif untuk menjelaskan bagaimana berbagai faktor kepemimpinan, budaya, dan kapabilitas adaptif saling berinteraksi dalam membentuk kinerja karyawan secara menyeluruh (Singhania & Saini, 2023).

Penelitian ini menerapkan model Fishbone sebagai kerangka analitis untuk menggambarkan dan menelusuri hubungan sebab-akibat yang memengaruhi kinerja karyawan secara sistematis. Melalui pendekatan ini, faktor-faktor penyebab utama dan faktor pendukung dapat diidentifikasi dan dipetakan secara terstruktur, sehingga memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi berinteraksi dengan inovasi serta kompetensi digital dalam membentuk kinerja karyawan. Penggunaan model Fishbone memungkinkan analisis yang tidak hanya berfokus pada kekuatan hubungan antarvariabel, tetapi juga pada pola keterkaitan dan kontribusi relatif masing-masing faktor dalam struktur sebab-akibat. Pendekatan ini masih relatif jarang dimanfaatkan dalam penelitian kuantitatif di bidang manajemen sumber daya manusia, sehingga penerapannya dalam penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan dari sisi metodologis sekaligus memperkaya alternatif pendekatan analisis dalam kajian kinerja karyawan (KRUEGER et al., 2024).

Kebaruan penelitian ini tercermin pada upaya menggabungkan penggunaan model Fishbone dengan analisis regresi moderasi dalam mengkaji peran inovasi dan kompetensi digital sebagai faktor yang memengaruhi kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Integrasi kedua pendekatan tersebut memungkinkan penelitian ini tidak hanya menguji signifikansi hubungan antarvariabel secara kuantitatif, tetapi juga memetakan struktur sebab-akibat kinerja karyawan secara lebih komprehensif dan mudah dipahami. Selain itu, fokus penelitian yang secara khusus diarahkan pada konteks organisasi di Indonesia dengan melibatkan 150 responden memberikan nilai tambah empiris, karena hasil penelitian diharapkan mampu merefleksikan kondisi nyata serta dinamika organisasi nasional dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menawarkan kontribusi metodologis,

tetapi juga relevansi kontekstual yang kuat dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di Indonesia (Friede et al., 2015).

Berdasarkan pemaparan latar belakang permasalahan dan identifikasi kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan mendasar terkait sejauh mana gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan, serta bagaimana inovasi dan kompetensi digital berfungsi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Fokus ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dalam konteks lingkungan kerja yang terus mengalami perubahan. Melalui pengujian peran variabel moderasi, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait integrasi kepemimpinan, budaya, dan kapabilitas adaptif. Selain itu, secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi organisasi di Indonesia dalam merumuskan strategi kepemimpinan, membangun budaya organisasi yang selaras dengan tuntutan perubahan, serta mengembangkan inovasi dan kompetensi digital karyawan secara berkelanjutan guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal (Bonaccorso et al., 2015).

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang diarahkan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan visioner serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sekaligus menelaah peran inovasi dan kompetensi digital sebagai variabel yang memoderasi hubungan tersebut. Pemilihan pendekatan kuantitatif didasarkan pada kebutuhan untuk menghasilkan temuan empiris yang bersifat objektif, terukur, dan dapat dianalisis secara statistik guna menggambarkan kekuatan serta arah hubungan antarvariabel penelitian. Dalam penelitian ini, unit analisis ditetapkan pada tingkat individu, yakni karyawan yang berasal dari berbagai organisasi di Indonesia, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu merepresentasikan dinamika kinerja karyawan dalam konteks organisasi nasional (Ahmad et al., 2023).

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan potong lintang (cross-sectional), di mana proses pengumpulan data dilakukan pada satu waktu pengamatan tertentu. Kerangka penelitian dibangun dengan menggunakan Analisis Fishbone atau Diagram Ishikawa sebagai landasan konseptual untuk menggambarkan dan menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel yang diteliti. Dalam struktur model tersebut, kinerja karyawan ditetapkan sebagai hasil utama (effect), sementara gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi diposisikan sebagai faktor penyebab utama (main causes). Selanjutnya, inovasi dan kompetensi digital ditempatkan sebagai faktor pendukung yang berfungsi sebagai variabel moderasi, yang memengaruhi kekuatan hubungan antara penyebab utama dan kinerja karyawan (Yoo et al., 2021).

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan yang bekerja pada organisasi sektor publik maupun swasta di Indonesia. Penentuan sampel dilakukan dengan

menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria bahwa responden memiliki masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun serta memahami alur dan proses kerja di organisasinya. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 150 responden, yang dipandang memadai untuk merepresentasikan karakteristik populasi, mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel penelitian, serta membentuk struktur Analisis Fishbone yang konsisten dan stabil.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penggunaan kuesioner terstruktur yang dikembangkan dengan mengacu pada indikator-indikator yang telah digunakan dan divalidasi dalam penelitian sebelumnya yang relevan. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, dengan rentang penilaian dari 1 yang menunjukkan sangat tidak setuju hingga 5 yang menunjukkan sangat setuju. Penyebaran kuesioner dilakukan baik secara daring maupun luring guna menjangkau responden dari berbagai wilayah di Indonesia, sekaligus memastikan jumlah data yang terkumpul mencukupi untuk keperluan analisis penelitian (Atif & Ali, 2021).

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi ditetapkan sebagai variabel independen, sedangkan kinerja karyawan diposisikan sebagai variabel dependen. Sementara itu, inovasi dan kompetensi digital diperlakukan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Masing-masing variabel direpresentasikan oleh sejumlah indikator yang dirancang untuk menggambarkan karakteristik inti dan dimensi utama dari setiap konstruk yang diteliti (Taliento et al., 2019).

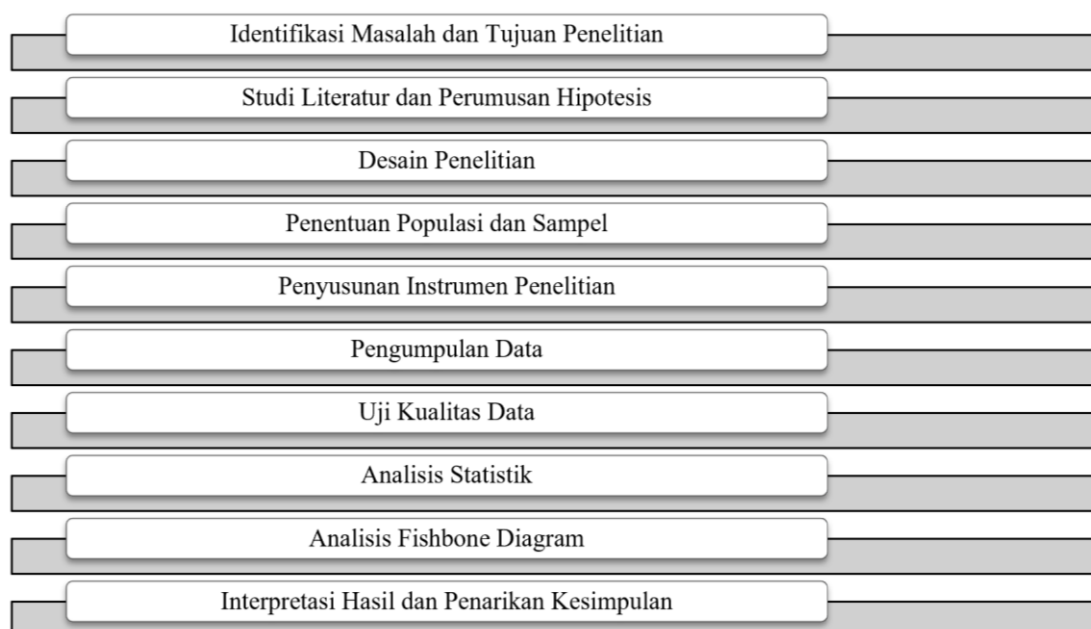
Sebelum memasuki tahap analisis utama, data penelitian terlebih dahulu melalui pengujian kualitas instrumen untuk memastikan tingkat ketepatan dan konsistensi pengukuran. Uji validitas dilakukan dengan metode korelasi antara skor item dan skor total, sementara uji reliabilitas dinilai menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan nilai ambang minimum sebesar 0,70. Hanya data yang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas tersebut yang selanjutnya digunakan dalam tahapan analisis berikutnya (Yuan et al., 2022).

Proses analisis data dilaksanakan melalui dua tahapan utama yang saling melengkapi. Tahap awal mencakup penerapan analisis statistik deskriptif dan inferensial guna menggambarkan karakteristik data sekaligus menguji kekuatan, arah, dan signifikansi hubungan antarvariabel, termasuk pengaruh langsung maupun efek interaksi dari variabel moderasi. Selanjutnya, pada tahap kedua dilakukan Analisis Fishbone dengan memetakan variabel serta indikator yang terbukti signifikan secara statistik ke dalam struktur sebab-akibat, di mana faktor-faktor utama dan faktor pendukung diidentifikasi sebagai penyebab yang memengaruhi kinerja karyawan yang diposisikan sebagai akibat utama (Alkaraan et al., 2022).

Penyusunan Fishbone Diagram dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap dan terstruktur. Tahapan tersebut diawali dengan menetapkan kinerja karyawan sebagai dampak utama yang menjadi fokus analisis, kemudian dilanjutkan dengan mengelompokkan berbagai faktor penyebab sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti. Setelah itu, indikator-indikator yang menunjukkan pengaruh paling menonjol diidentifikasi dan dipetakan sebagai sub-penyebab untuk memperjelas sumber kontribusi masing-masing

faktor. Tahap akhir dilakukan dengan menguji konsistensi hubungan sebab-akibat melalui perbandingan tingkat kontribusi antarindikator, serta melakukan replikasi internal dengan pengujian ulang pemetaan menggunakan sebagian data sampel guna memastikan bahwa struktur Fishbone yang dihasilkan bersifat stabil dan dapat diandalkan (Chiaramonte et al., 2022).

Seluruh tahapan pengolahan hingga analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan memanfaatkan perangkat lunak statistik serta alat bantu visualisasi untuk penyusunan diagram. Batas signifikansi pengujian statistik ditetapkan pada tingkat kesalahan sebesar $\alpha = 0,05$ guna memastikan ketepatan pengambilan keputusan analitis. Temuan penelitian kemudian disajikan secara sistematis dalam bentuk tabel-tabel statistik dan visualisasi Fishbone Diagram, yang secara menyeluruh merepresentasikan pola dan struktur faktor-faktor penyebab yang memengaruhi kinerja karyawan (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021).



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan kecenderungan umum jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Statistik yang digunakan meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi. Skala pengukuran menggunakan skala Likert 1–5.

Tabel 1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (n = 150)

Variabel Penelitian	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
Gaya Kepemimpinan Visioner	2,80	5,00	4,12	0,54

Variabel Penelitian	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
Budaya Organisasi	2,67	5,00	4,05	0,57
Inovasi	2,40	5,00	3,78	0,63
Kompetensi Digital	2,33	5,00	3,85	0,61
Kinerja Karyawan	2,73	5,00	4,08	0,56

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan dalam analisis lanjutan. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi item-total (Corrected Item-Total Correlation), sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,70.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian (n = 150)

Variabel Penelitian	Jumlah Item	Rentang r-hitung	r-tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Visioner	6	0,523 – 0,781	0,159	Valid
Budaya Organisasi	6	0,497 – 0,764	0,159	Valid
Inovasi	5	0,468 – 0,739	0,159	Valid
Kompetensi Digital	5	0,482 – 0,752	0,159	Valid
Kinerja Karyawan	6	0,511 – 0,788	0,159	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki nilai r-hitung yang lebih besar dibandingkan r-tabel (0,159) pada tingkat signifikansi 5 persen. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Visioner	6	0,864	> 0,70	Reliabel
Budaya Organisasi	6	0,851	> 0,70	Reliabel
Inovasi	5	0,823	> 0,70	Reliabel
Kompetensi Digital	5	0,836	> 0,70	Reliabel

Variabel Penelitian	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kinerja Karyawan	6	0,872	> 0,70	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026

Seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal instrumen yang baik. Variabel kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan visioner menunjukkan nilai reliabilitas tertinggi, menandakan bahwa item-item penyusunnya memiliki kestabilan pengukuran yang sangat baik.

Hasil Analisis Inferensial

Analisis inferensial dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Moderated Regression Analysis (MRA) digunakan untuk menguji peran inovasi dan kompetensi digital sebagai variabel moderasi. Tingkat signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Pengaruh Langsung)

Variabel Independen	Koefisien (β)	t-hitung	Sig. (p-value)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Visioner	0,356	4,982	0,000	Berpengaruh (+)
Budaya Organisasi	0,329	4,615	0,000	Berpengaruh (+)
Konstanta	1,214	3,087	0,002	Signifikan
R ²	0,487			
Adjusted R ²	0,479			
F-hitung	69,321		0,000	Model signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,356$; $p < 0,05$). Demikian pula, budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,329$; $p < 0,05$). Nilai Adjusted R² sebesar 0,479 menunjukkan bahwa sebesar 47,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Analisis moderasi dilakukan untuk menguji apakah inovasi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap kinerja karyawan, serta apakah kompetensi digital memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5. Hasil Uji Moderasi Inovasi

Variabel	Koefisien (β)	t-hitung	Sig.	Keterangan Moderasi
Gaya Kepemimpinan Visioner	0,301	4,112	0,000	Signifikan
Inovasi	0,274	3,896	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Visioner $\times$ Inovasi	0,182	2,743	0,007	Moderasi Memperkuat
R ² Model Moderasi	0,523			
ΔR^2	0,036			

Sumber: Data primer diolah, 2026

Koefisien interaksi antara gaya kepemimpinan visioner dan inovasi menunjukkan nilai positif dan signifikan ($\beta = 0,182$; $p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja karyawan. Peningkatan nilai R² sebesar 3,6% setelah memasukkan variabel interaksi menunjukkan kontribusi moderasi yang bermakna.

Tabel 6. Hasil Uji Moderasi Kompetensi Digital

Variabel	Koefisien (β)	t-hitung	Sig.	Keterangan Moderasi
Budaya Organisasi	0,287	4,004	0,000	Signifikan
Kompetensi Digital	0,296	4,231	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi $\times$ Kompetensi Digital	0,195	2,981	0,003	Moderasi Memperkuat
R ² Model Moderasi	0,538			
ΔR^2	0,051			

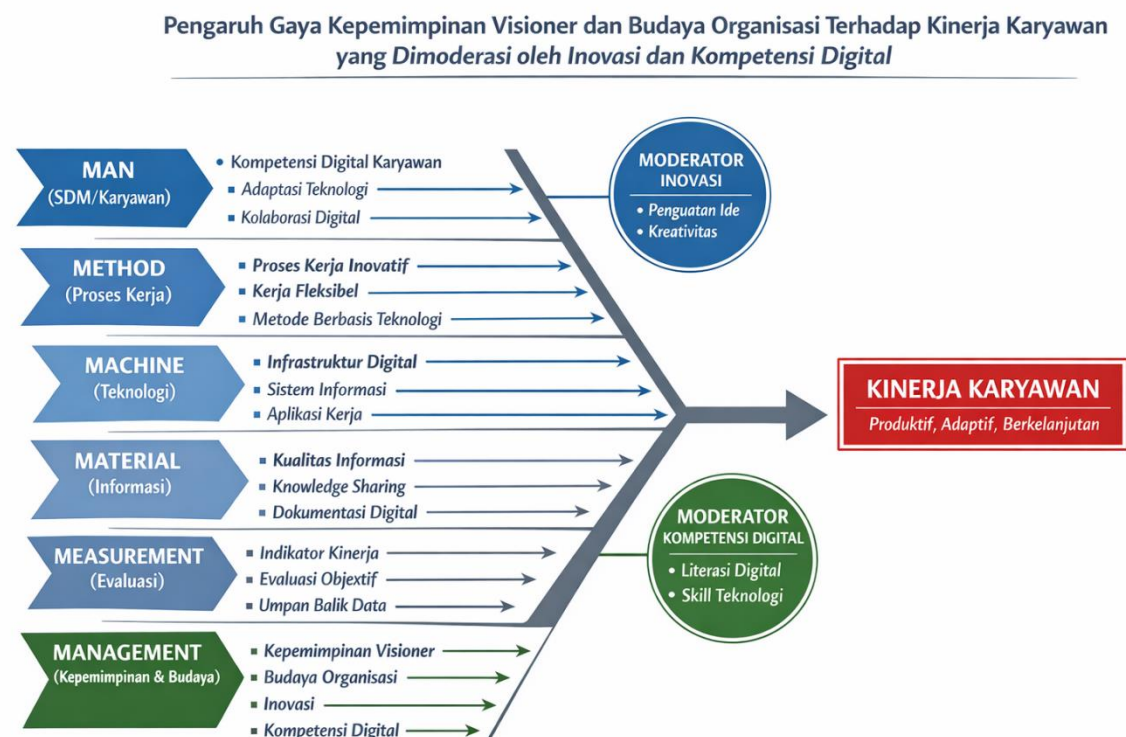
Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara budaya organisasi dan kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,195$; $p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi digital memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Peningkatan nilai R² sebesar 5,1% menunjukkan bahwa kompetensi digital merupakan faktor pendukung yang relatif kuat dalam konteks transformasi digital organisasi di Indonesia.

Hasil Analisis Fishbone Diagram

Analisis Fishbone digunakan untuk memetakan hubungan sebab-akibat secara komprehensif dengan kinerja karyawan sebagai efek utama (effect). Faktor penyebab diklasifikasikan ke dalam enam kategori utama (6M), yaitu Man, Method, Machine,

Material, Measurement, dan Management, dengan mempertimbangkan variabel signifikan berdasarkan hasil uji statistik inferensial dan moderasi.



Gambar 2. Struktur Analisis Fishbone Diagram

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis inferensial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu merumuskan visi yang jelas, mengomunikasikannya secara efektif, serta menginspirasi karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan jangka panjang organisasi, berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja individu. Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan visioner menjadi faktor krusial mengingat banyak organisasi sedang menghadapi tantangan perubahan struktural dan transformasi digital (Aboud & Diab, 2018).

Dari perspektif Analisis Fishbone Diagram, gaya kepemimpinan visioner dikategorikan sebagai penyebab utama (main cause) pada aspek Man dan Method. Pemimpin visioner tidak hanya memengaruhi perilaku kerja karyawan secara langsung, tetapi juga membentuk arah kerja, prioritas, serta standar kinerja yang diharapkan. Struktur fishbone memperlihatkan bahwa indikator seperti kejelasan visi, keteladanan pemimpin, dan kemampuan memotivasi menjadi sub-penyebab dominan yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Khan, 2022).

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dan visioner yang menekankan peran pemimpin sebagai agen perubahan. Pemimpin visioner

mampu menciptakan makna kerja bagi karyawan, sehingga karyawan tidak hanya bekerja berdasarkan instruksi, tetapi juga memiliki keterikatan emosional terhadap tujuan organisasi. Kondisi ini berdampak pada peningkatan komitmen, inisiatif, dan tanggung jawab kerja yang tercermin dalam kinerja karyawan (Brogi & Lagasio, 2019).

Selain itu, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan visioner berada pada kategori tinggi. Hal ini memperkuat temuan inferensial bahwa kepemimpinan visioner bukan hanya signifikan secara statistik, tetapi juga relevan secara empiris dalam praktik organisasi di Indonesia. Dengan kata lain, kepemimpinan visioner merupakan faktor nyata yang dirasakan langsung oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan visioner merupakan determinan utama kinerja karyawan. Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang berorientasi visi, terutama pada level manajerial, agar mampu mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan dalam lingkungan kerja yang dinamis (Reber et al., 2022).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan adaptif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja optimal (Shakil, 2021).

Dalam Analisis Fishbone Diagram, budaya organisasi ditempatkan sebagai penyebab utama pada aspek Man, Method, dan Measurement. Budaya kerja yang menekankan kolaborasi, disiplin, dan orientasi pada hasil berfungsi sebagai kerangka acuan bagi karyawan dalam menjalankan tugas. Sub-penyebab seperti komitmen organisasi, kerja sama tim, dan konsistensi nilai menjadi faktor pendukung yang secara kolektif memengaruhi kinerja karyawan (Wong et al., 2021).

Secara konseptual, budaya organisasi berperan sebagai mekanisme kontrol sosial yang tidak tertulis. Ketika nilai-nilai organisasi dipahami dan diinternalisasi oleh karyawan, perilaku kerja menjadi lebih terarah tanpa perlu pengawasan yang ketat. Hal ini berdampak pada efisiensi kerja, peningkatan produktivitas, dan kualitas hasil kerja yang lebih baik, sebagaimana tercermin dalam temuan penelitian ini (Yu et al., 2018).

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai budaya organisasi di tempat kerja mereka berada pada tingkat cukup hingga tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Indonesia relatif telah berkembang, namun masih memiliki ruang untuk diperkuat agar dampaknya terhadap kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Dengan kata lain, budaya organisasi yang kuat berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif internal (Lokuwaduge & Heenetigala, 2017).

Oleh karena itu, pembahasan ini menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan fondasi penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Organisasi perlu secara konsisten

menanamkan nilai-nilai positif, membangun iklim kerja yang suportif, dan memastikan keselarasan antara budaya dan strategi organisasi agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan (Husted & Sousa-Filho, 2019).

Peran Inovasi dalam Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa inovasi secara signifikan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner akan menghasilkan dampak yang lebih besar terhadap kinerja ketika didukung oleh iklim dan perilaku inovatif dalam organisasi. Inovasi berfungsi sebagai katalis yang mempercepat realisasi visi pemimpin ke dalam praktik kerja nyata (Alsayegh et al., 2020).

Dalam struktur Fishbone Diagram, inovasi ditempatkan sebagai faktor pendukung (supporting cause) pada aspek Method dan Machine. Inovasi mendorong karyawan untuk menerjemahkan visi pemimpin ke dalam ide, proses, dan solusi kerja yang lebih efektif. Sub-penyebab seperti keterbukaan terhadap ide baru, perbaikan proses kerja, dan pemanfaatan teknologi menjadi elemen penting yang memperkuat hubungan kepemimpinan visioner dan kinerja (Tsang et al., 2023).

Secara teoritis, temuan ini mendukung pandangan bahwa kepemimpinan visioner memerlukan konteks organisasi yang mendukung inovasi agar visi tidak berhenti pada tataran konsep. Ketika karyawan diberi ruang untuk berinovasi, mereka lebih mampu mengaktualisasikan arahan pemimpin dalam bentuk peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Dengan demikian, inovasi berperan sebagai mekanisme penghubung antara visi dan kinerja (Eliwa et al., 2021).

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa tingkat inovasi responden berada pada kategori sedang hingga tinggi, yang mencerminkan adanya kesiapan organisasi di Indonesia untuk beradaptasi dengan perubahan. Namun, variasi tingkat inovasi antarorganisasi menunjukkan bahwa tidak semua lingkungan kerja memberikan dukungan yang sama terhadap perilaku inovatif, sehingga memengaruhi kekuatan pengaruh kepemimpinan visioner (Alareeni & Hamdan, 2020).

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa inovasi merupakan variabel kunci yang memperkuat efektivitas kepemimpinan visioner. Organisasi perlu menciptakan iklim inovatif yang mendorong eksperimen, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan agar kepemimpinan visioner dapat memberikan dampak maksimal terhadap kinerja karyawan (Yu et al., 2020).

Peran Kompetensi Digital dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa kompetensi digital secara signifikan memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai dan norma organisasi akan lebih efektif mendorong kinerja

apabila karyawan memiliki kemampuan digital yang memadai. Kompetensi digital memungkinkan karyawan mengimplementasikan budaya kerja secara lebih efisien dan adaptif (Chen & Xie, 2022).

Dalam Analisis Fishbone Diagram, kompetensi digital ditempatkan sebagai faktor pendukung pada aspek Machine dan Man. Sub-penyebab seperti literasi digital, kemampuan menggunakan teknologi kerja, dan adaptasi terhadap sistem digital menjadi elemen penting yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Struktur ini menunjukkan bahwa budaya kerja modern tidak dapat dilepaskan dari kemampuan digital karyawan (Cucari et al., 2018).

Secara konseptual, kompetensi digital berfungsi sebagai enabler budaya organisasi di era transformasi digital. Nilai seperti kolaborasi, transparansi, dan orientasi kinerja menjadi lebih mudah diwujudkan ketika karyawan mampu memanfaatkan teknologi informasi secara optimal. Dengan demikian, kompetensi digital tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis dalam mendukung implementasi budaya organisasi (Brooks & Oikonomou, 2018).

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kompetensi digital responden berada pada kategori cukup hingga tinggi, mencerminkan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kemampuan digital di tempat kerja. Namun, perbedaan tingkat kompetensi digital antarindividu menunjukkan bahwa organisasi masih perlu melakukan pengembangan kompetensi secara sistematis agar budaya organisasi dapat diimplementasikan secara merata (Baldini et al., 2018).

Oleh karena itu, pembahasan ini menegaskan bahwa kompetensi digital merupakan faktor moderasi yang krusial dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Organisasi di Indonesia perlu mengintegrasikan penguatan budaya kerja dengan pengembangan kompetensi digital agar mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan di tengah perubahan teknologi yang cepat (Buallay, 2019).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terbukti secara empiris berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada organisasi di Indonesia, berdasarkan analisis data dari 150 responden. Hasil analisis inferensial menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut merupakan penyebab utama dalam struktur Fishbone Diagram, sedangkan inovasi dan kompetensi digital berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat hubungan tersebut melalui mekanisme moderasi yang signifikan. Pemetaan sebab-akibat menggunakan Analisis Fishbone menegaskan bahwa kinerja karyawan sebagai efek utama dipengaruhi secara simultan oleh faktor manajerial, sumber daya manusia, proses kerja, teknologi, informasi, dan sistem pengukuran kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dioptimalkan melalui penguatan visi kepemimpinan, pembentukan budaya organisasi yang adaptif, serta pengembangan inovasi dan kompetensi digital secara terintegrasi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar perumusan strategi pengembangan kepemimpinan dan budaya organisasi berbasis digital, sementara secara teoretis penelitian

ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia melalui integrasi analisis regresi moderasi dan Fishbone Diagram. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah dan sektor responden serta mengombinasikan pendekatan kualitatif agar pemetaan hubungan sebab-akibat dapat digali lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- About, A., & Diab, A. (2018). The impact of social, environmental and corporate governance disclosures on firm value. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 8(4), 442–458. <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2017-0079>
- Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2023). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: a scientometric review of global trends. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2965–2987. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x>
- Alareeni, B. A., & Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(7), 1409–1428. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0258>
- Alkaraan, F., Albitar, K., Hussainey, K., & Venkatesh, V. (2022). Corporate transformation toward Industry 4.0 and financial performance: The influence of environmental, social, and governance (ESG). *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121423. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121423>
- Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure. *Sustainability*, 12(9), 3910. <https://doi.org/10.3390/su12093910>
- Atif, M., & Ali, S. (2021). Environmental, social and governance disclosure and default risk. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3937–3959. <https://doi.org/10.1002/bse.2850>
- Baldini, M., Maso, L. D., Liberatore, G., Mazzi, F., & Terzani, S. (2018). Role of Country- and Firm-Level Determinants in Environmental, Social, and Governance Disclosure. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 79–98. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3139-1>
- Bonaccorso, F., Colombo, L., Yu, G., Stoller, M., Tozzini, V., Ferrari, A. C., Ruoff, R. S., & Pellegrini, V. (2015). Graphene, related two-dimensional crystals, and hybrid systems for energy conversion and storage. *Science*, 347(6217). <https://doi.org/10.1126/science.1246501>
- Brogi, M., & Lagasio, V. (2019). Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 576–587. <https://doi.org/10.1002/csr.1704>
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.005>

- Buallay, A. (2019). Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0149>
- Camilleri, M. A. (2015). Environmental, social and governance disclosures in Europe. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 224–242. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2014-0065>
- Cano, Z. P., Banham, D., Ye, S., Hintennach, A., Lu, J., Fowler, M., & Chen, Z. (2018). Batteries and fuel cells for emerging electric vehicle markets. *Nature Energy*, 3(4), 279–289. <https://doi.org/10.1038/s41560-018-0108-1>
- Chen, Z., & Xie, G. (2022). ESG disclosure and financial performance: Moderating role of ESG investors. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102291. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102291>
- Chiaramonte, L., Dreassi, A., Girardone, C., & Piserà, S. (2022). Do ESG strategies enhance bank stability during financial turmoil? Evidence from Europe. *The European Journal of Finance*, 28(12), 1173–1211. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2021.1964556>
- Cucari, N., Esposito De Falco, S., & Orlando, B. (2018). Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 250–266. <https://doi.org/10.1002/csr.1452>
- Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2021). ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries. *Critical Perspectives on Accounting*, 79, 102097. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102097>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Husted, B. W., & Sousa-Filho, J. M. de. (2019). Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. *Journal of Business Research*, 102, 220–227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.017>
- Khan, M. A. (2022). ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta analysis. *Research in International Business and Finance*, 61, 101668. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>
- KRUEGER, P., SAUTNER, Z., TANG, D. Y., & ZHONG, R. (2024). The Effects of Mandatory ESG Disclosure Around the World. *Journal of Accounting Research*, 62(5), 1795–1847. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12548>
- Lokuwaduge, C. S. D. S., & Heenetigala, K. (2017). Integrating Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure for a Sustainable Development: An Australian Study. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 438–450. <https://doi.org/10.1002/bse.1927>
- Mohammad, W. M. W., & Wasiuzzaman, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. *Cleaner Environmental Systems*, 2, 100015.

- <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100015>
- Montini, T., Melchionna, M., Monai, M., & Fornasiero, P. (2016). Fundamentals and Catalytic Applications of CeO₂-Based Materials. *Chemical Reviews*, 116(10), 5987–6041. <https://doi.org/10.1021/acs.chemrev.5b00603>
- Reber, B., Gold, A., & Gold, S. (2022). ESG Disclosure and Idiosyncratic Risk in Initial Public Offerings. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 867–886. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04847-8>
- Shakil, M. H. (2021). Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity. *Resources Policy*, 72, 102144. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102144>
- Singhania, M., & Saini, N. (2023). Institutional framework of ESG disclosures: comparative analysis of developed and developing countries. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 516–559. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1964810>
- Taliento, M., Favino, C., & Netti, A. (2019). Impact of Environmental, Social, and Governance Information on Economic Performance: Evidence of a Corporate ‘Sustainability Advantage’ from Europe. *Sustainability*, 11(6), 1738. <https://doi.org/10.3390/su11061738>
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101149>
- Wang, J., Ma, M., Dong, T., & Zhang, Z. (2023). Do ESG ratings promote corporate green innovation? A quasi-natural experiment based on SynTao Green Finance’s ESG ratings. *International Review of Financial Analysis*, 87, 102623. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102623>
- Wong, W. C., Batten, J. A., Ahmad, A. H., Mohamed-Arshad, S. B., Nordin, S., & Adzis, A. A. (2021). Does ESG certification add firm value? *Finance Research Letters*, 39, 101593. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101593>
- Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., & Managi, S. (2019). Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 286–300. <https://doi.org/10.1002/bse.2224>
- Yoo, J. J., Seo, G., Chua, M. R., Park, T. G., Lu, Y., Rotermund, F., Kim, Y.-K., Moon, C. S., Jeon, N. J., Correa-Baena, J.-P., Bulović, V., Shin, S. S., Bawendi, M. G., & Seo, J. (2021). Efficient perovskite solar cells via improved carrier management. *Nature*, 590(7847), 587–593. <https://doi.org/10.1038/s41586-021-03285-w>
- Yu, E. P., Guo, C. Q., & Luu, B. Van. (2018). Environmental, social and governance transparency and firm value. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 987–1004. <https://doi.org/10.1002/bse.2047>
- Yu, E. P., Luu, B. Van, & Chen, C. H. (2020). Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. *Research in International Business and Finance*, 52, 101192. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101192>
- Yuan, X., Li, Z., Xu, J., & Shang, L. (2022). ESG disclosure and corporate financial

irregularities – Evidence from Chinese listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 332, 129992. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129992>