

Peran Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank: Pendekatan Kualitatif

Jojo Bonatua Siburian¹ Lastiar Silaen² Ririn Dhea Ariyani³ Sri Rahayu Devi⁴ Hasyim S⁵

Universitas Negeri Medan, Indonesia^{1,2,3,4,5}

Email: jojorbonatuasiburian@gmail.com¹ tiarlas653@gmail.com² ririndhea6@gmail.com³
rahayusrii2173256@gmail.com⁴

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang peranan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan suasana kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai bank menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada kajian literatur. Sektor perbankan dikenal dengan persaingan yang ketat, kemajuan teknologi yang cepat, dan kebutuhan akan layanan yang sangat baik, sehingga kualitas tenaga kerja menjadi elemen strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam menumbuhkan semangat, kesetiaan, dan kemampuan beradaptasi pegawai melalui empat dimensi: pengaruh idealistic, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu. Selain itu, motivasi kerja baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik berfungsi sebagai pendorong utama yang memengaruhi inisiatif, ketekunan, dan komitmen pegawai untuk mencapai target yang ditetapkan. Suasana kerja, yang meliputi elemen fisik maupun non-fisik, juga terbukti memberikan pengaruh penting terhadap kenyamanan, efektivitas, serta kesejahteraan mental pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas. Hasil sintesis dari literatur menunjukkan bahwa ketiga elemen tersebut saling berinteraksi dan menciptakan efek sinergis dalam membentuk kinerja pegawai yang optimal. Penelitian ini menekankan bahwa peningkatan kinerja pegawai bank harus dilakukan dengan pendekatan holistik yang menggabungkan kepemimpinan yang inspiratif, motivasi yang dikelola dengan baik, dan suasana kerja yang mendukung keberlanjutan kinerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Perbankan



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Perbankan adalah salah satu industri yang sangat kompetitif dan berubah dengan cepat. Setiap bank harus memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berkompoten karena perkembangan digitalisasi layanan, tuntutan nasabah terhadap pelayanan yang cepat dan akurat, dan regulasi yang semakin ketat. Karena mereka berhubungan langsung dengan nasabah, mengelola data keuangan penting, dan memastikan reputasi dan kepercayaan publik, kinerja karyawan sangat penting dalam situasi ini. Kualitas dan performa sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh keberhasilan organisasi, terutama dalam sektor jasa seperti perbankan (Ramadani et al., 2024). Dalam menghadapi realitas industri perbankan yang sangat dinamis di mana persaingan terus meningkat, layanan digital berkembang cepat, dan regulasi semakin kompleks organisasi perbankan tidak hanya tengah “bertahan”, melainkan juga harus menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang tidak sekadar kompeten, tetapi unggul secara adaptif. Seperti telah Anda kemukakan sebelumnya, kinerja karyawan menjadi sangat krusial karena mereka adalah ujung tombak dalam pelayanan, pengelolaan data keuangan, serta pemeliharaan kepercayaan publik.

Untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan harus memahami komponen utama yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Salah satu komponen penting adalah kepemimpinan transformasional. Menurut (Hairudinor et al., 2020) Kepemimpinan transformasional adalah

gaya kepemimpinan di mana pemimpin mendorong karyawan untuk melampaui harapan, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Namun, kata transformasional berasal dari kata "mengubah, menjelmakan, atau mewujudkan". Konsep ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat meyakinkan dan mendorong anggotanya untuk mencapai hasil yang luar biasa. gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk kebutuhan organisasi kontemporer. Untuk mengidentifikasi kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan inspirasi untuk visi, memberikan motivasi yang kuat, dan mendorong kreativitas. Pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual adalah empat komponen utama kepemimpinan transformasional, menurut teori Bass. Keempat komponen ini memungkinkan pemimpin untuk membangun hubungan emosional yang positif dengan karyawan mereka dan memotivasi mereka untuk melakukan lebih banyak daripada yang mereka harapkan. Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menguntungkan kinerja karyawan, termasuk di sektor perbankan (Antyo Pracoyo & Ahadi, 2022)

Performansi pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja, selain kepemimpinan. "Motivasi" berasal dari kata "movere", yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi hanya diberikan kepada individu tertentu, khususnya kepada pengikut mereka. Motivasi adalah suatu proses yang dimulai oleh keinginan, dorongan, atau kebutuhan yang menggerakkan perilaku seseorang, atau keinginan untuk mencapai suatu tujuan atau mendapatkan imbalan tertentu. Mereka yang sangat termotivasi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab, komitmen, dan antusiasme terhadap pekerjaan mereka. Dorongan internal, seperti kebutuhan untuk aktualisasi diri, dan faktor eksternal, serta lingkungan kerja yang mendukung, dapat menjadi sumber motivasi. Studi telah menunjukkan hubungan antara motivasi dan kinerja. (Bana, 2016b) menunjukkan bahwa motivasi kerja meningkatkan kinerja karyawan di sektor jasa. Penelitian tentang perusahaan perbankan juga memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dapat bekerja sama untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Selain faktor-faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan dan motivasi, (Novia Syafrina, 2017) mengatakan bahwa Tempat kerja adalah tempat organisasi atau kekuatan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dibagi menjadi dua kategori: lingkungan umum dan khusus. Semuanya berada di luar lingkungan umum. organisasi yang memiliki kemampuan untuk menguntungkan organisasi yang berupa lingkungan masyarakat dan teknologi. lingkungan tempat kerja adalah faktor penting lainnya yang memengaruhi kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dapat terdiri dari hal-hal fisik seperti pencahayaan, kebersihan, fasilitas, dan kenyamanan tempat kerja, serta hal-hal non-fisik seperti hubungan antar rekan kerja, budaya perusahaan, dan perasaan keamanan psikologis. Tempat kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan fokus, mengurangi stres, dan menciptakan suasana hati yang positif. Studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik secara fisik dan psikologis memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja (Chairunnisa et al., 2024). Studi lain juga menemukan bahwa ketika lingkungan kerja yang positif dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan transformasional, dampak terhadap kinerja menjadi lebih kuat dan sinergis (Ningrum et al., 2023).

Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja membentuk kinerja karyawan dalam industri perbankan. Karyawan bank menghadapi banyak tekanan, termasuk tujuan penjualan, kemungkinan kesalahan data, dan tuntutan pelayanan prima. Oleh karena itu, mereka membutuhkan pemimpin yang dapat menginspirasi mereka, memberikan lingkungan kerja yang mendukung, dan memberikan motivasi yang konsisten untuk terus

melakukan yang terbaik. Banyak penelitian kuantitatif telah melakukan penyelidikan tentang hubungan antara variabel tersebut. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada analisis statistik dan belum mempelajari secara menyeluruh bagaimana ketiga komponen tersebut dilihat, ditafsirkan, dan dialami oleh karyawan dalam kehidupan sehari-hari mereka. Meskipun demikian, angka tidak dapat sepenuhnya menjelaskan dinamika interaksi di tempat kerja, yang seringkali sangat kompleks.

Melihat kebutuhan strategis dalam industri perbankan modern, penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan menjadi semakin penting. Persaingan yang meningkat antara bank konvensional dan digital menuntut SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif terhadap perubahan teknologi. Perkembangan layanan digital seperti mobile banking dan internet banking mendorong terciptanya budaya kerja yang inovatif dan responsif. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi diperlukan untuk mendorong karyawan menghadapi tantangan pekerjaan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif berperan besar dalam keberhasilan transformasi digital dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan partisipasi karyawan. Meskipun ada banyak studi yang menguji hubungan antara kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja terutama dengan pendekatan kuantitatif terdapat beberapa celah pengetahuan praktis dan teoritis yang membuat penelitian kualitatif tetap mendesak. Pertama, banyak penelitian kontemporer pada sektor perbankan berfokus pada pengukuran pengaruh variabel-variabel tersebut menggunakan survei dan model statistik (mis. SEM), sehingga kurang menggali bagaimana aktor (pemimpin dan karyawan) memaknai, merespons, dan mempraktikkan aspek-aspek tersebut dalam rutinitas kerja mereka konteks yang kaya dan nuansa pengalaman sehari-hari sering terabaikan. Kedua, ada indikasi bahwa efek kepemimpinan transformasional tidak homogen: keberhasilannya sangat bergantung pada konteks organisasi, tingkat motivasi intrinsik/ekstrinsik karyawan, dan struktur lingkungan kerja namun mekanisme interaksi ini jarang dijelaskan secara mendalam. Ini menimbulkan pertanyaan kritis: mengapa kepemimpinan transformasional efektif pada beberapa unit/cabang tetapi kurang pada unit lain meski menggunakan gaya yang sama? Bagaimana pegawai memaknai tindakan pemimpin yang “inspiratif” dalam kondisi kerja yang padat target? Jawaban-jawaban ini memerlukan pendekatan kualitatif yang mampu menangkap makna, narasi pengalaman, dan proses sosial di balik angka (Siallagan, 2024).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian kualitatif yang mengkaji peran kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan bank diperlukan untuk: (1) memetakan mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional dimaknai dan direspon oleh karyawan di lapangan; (2) memahami interaksi antara faktor motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) dengan praktik kepemimpinan; (3) menggali pengaruh dimensi lingkungan kerja (fisik, psikososial, dan fleksibilitas kerja) terhadap efektivitas kepemimpinan dan motivasi; serta (4) menghasilkan rekomendasi praktis yang sensitif konteks untuk manajer bank yang ingin meningkatkan kinerja tanpa hanya mengandalkan solusi “satu ukuran untuk semua”. Pendekatan kualitatif akan menyediakan kedalaman analisis yang dibutuhkan agar teori dan praktik manajemen SDM di bank lebih adaptif terhadap tantangan zaman.

Kajian Pustaka

Kepemimpinan Transformasional

Melalui inspirasi, visi, dan pengembangan potensi karyawan, kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan perubahan. Teori ini

pertama kali dikonseptualisasikan oleh (Burns, 1978) dan kemudian diperluas oleh (Bass & Avolio, 1994), yang menjelaskan bahwa empat dimensi utama digunakan oleh pemimpin transformasional: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Keempat aspek ini sangat penting untuk industri perbankan karena mereka menghadapi tekanan yang signifikan, kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi, dan kebutuhan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Dengan pengaruh ideal, pemimpin menumbuhkan kepercayaan dan kesetiaan karyawan. Ini sangat penting dalam industri perbankan karena kepercayaan pemimpin berkorelasi langsung dengan kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan standar operasional perusahaan. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional dapat memberikan visi masa depan yang jelas, yang meningkatkan semangat kerja, terutama bagi karyawan yang menghadapi target penjualan dan beban kerja yang tinggi. Stimulasi intelektual mendorong karyawan untuk menjadi inovatif, beradaptasi dengan teknologi, dan menyelesaikan masalah operasional yang sulit. Dengan mempertimbangkan individu, pemimpin dapat memperhatikan kebutuhan pribadi pekerja, memberikan bimbingan, dan menciptakan rasa dihargai di tengah tekanan kerja. Gaya kepemimpinan ini sangat memengaruhi produktivitas dan komitmen karyawan. Dengan meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional sangat penting untuk mengubah sikap karyawan menjadi lebih adaptif, meningkatkan produktivitas, dan siap menghadapi perubahan teknologi di bank.

Motivasi Kerja

Dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi keinginan seseorang untuk bekerja dan mencapai hasil yang optimal dikenal sebagai motivasi kerja. Ada banyak model klasik dalam teori manajemen yang menjelaskan motivasi, seperti A Theory of Human Motivation (Maslow, n.d.) dan Two-Factor Theory (Herzberg, 1996). Teori Herzberg membagi motivasi menjadi dua kelompok: motivator (intrinsik) seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengembangan diri; dan hygienic factors (ekstrinsik) seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal. Kedua komponen ini sangat mempengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja mereka. Motivasi kerja adalah kunci keberhasilan karyawan dalam industri perbankan dengan tekanan kerja tinggi. Motivasi ekstrinsik memberikan stabilitas dan kenyamanan psikologis yang sangat penting dalam lingkungan kerja perbankan yang dinamis, sedangkan motivasi intrinsik mendorong karyawan untuk menjadi lebih tekun, kreatif, dan bertanggung jawab. Hal ini tercermin dalam penelitian (Bana, 2016a), menunjukkan bahwa motivasi adalah faktor penting yang mengimbangi dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bank. Selain itu, (Forson et al., 2021) menemukan bahwa motivasi memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi di berbagai industri, termasuk perbankan. Motivasi didefinisikan sebagai faktor utama yang mendorong karyawan untuk bekerja keras, berkomitmen, dan berinisiatif untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, memahami bagaimana perilaku dan kinerja karyawan bank terbentuk secara psikologis dan operasional sangat penting.

Lingkungan Kerja

Segala sesuatu yang ada di sekitar seorang karyawan di tempat kerja, baik yang fisik maupun non-fisik, yang dapat memengaruhi bagaimana mereka melakukan tugas yang diberikan kepada mereka di tempat kerja disebut lingkungan kerja. (Sedarmayanti, 2017) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat, bahan, dan lingkungan tempat seseorang bekerja, metode kerjanya, dan pengaturan kerjanya, baik secara individu maupun

kelompok. Lingkungan kerja yang tidak memadai akan menurunkan motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan tugas sehingga karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dan meningkatkan kinerja mereka. Dua kategori utama lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Semua keadaan fisik di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung termasuk lingkungan kerja fisik. Ini termasuk pencahayaan, suhu udara, sirkulasi udara, kebisingan, tata letak ruang kerja, peralatan dan teknologi, dan kebersihan tempat kerja (Nitisemito, 2016). Perbankan memiliki tingkat stres tinggi, target penjualan yang ketat, dan kebutuhan pelayanan cepat dan akurat. Oleh karena itu, kedua lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang nyaman sangat penting untuk menjaga semangat stabil, mengurangi beban kerja, dan menjadi lebih bahagia bagi karyawan. Sebuah penelitian empiris oleh (Puteri Nurindahsari, 2024) menemukan bahwa budaya kerja yang positif meningkatkan kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia dan bahwa lingkungan kerja yang positif memengaruhi kinerja karyawan Bank Indonesia. Konsep lingkungan kerja dijelaskan sebagai faktor yang memengaruhi kesehatan mental dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan dan produktivitas.

Kinerja Karyawan Bank

Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam industri perbankan, kinerja karyawan diukur melalui pencapaian target penjualan produk perbankan, kualitas layanan kepada pelanggan, kemampuan mengelola risiko, dan kontribusi mereka terhadap reputasi dan kredibilitas bank di mata masyarakat. Produksi tinggi, efisiensi kerja, kualitas hasil kerja yang memuaskan, dan kemampuan untuk bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan adalah semua tanda kinerja yang baik. (Bernardin, n.d.) menentukan lima dimensi kinerja karyawan: (1) kualitas kerja, yang merupakan tingkat di mana hasil kerja mendekati sempurna sesuai standar yang ditetapkan; (2) kuantitas kerja, yang merupakan jumlah output yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu; (3) ketepatan waktu, yang merupakan kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu; (4) efektivitas, yang merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi secara optimal; dan (5) kemandirian, yang merupakan tingkat di mana hasil kerja mendekati Kinerja karyawan sangat penting dalam industri perbankan yang sangat kompetitif dan menghadapi regulasi yang ketat. Kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan kepercayaan konsumen dan mencapai target bisnis. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajemen bank untuk memahami hal-hal yang dapat membantu atau menghalangi kinerja pekerja, salah satunya adalah lingkungan kerja yang menyenangkan

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan kajian pustaka di atas, dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan bank. Kepemimpinan transformasional memengaruhi karyawan melalui inspirasi, bimbingan personal, dan motivasi, sedangkan motivasi kerja menjadi dorongan psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih tekun, kreatif, dan bertanggung jawab. Lingkungan kerja yang kondusif mendukung kenyamanan, efektivitas, dan kesejahteraan karyawan. Hubungan antarvariabel ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kepemimpinan transformasional → meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
- Motivasi kerja → mendorong ketekunan, kreativitas, dan tanggung jawab karyawan

- Lingkungan kerja → mendukung kenyamanan, stabilitas psikologis, dan efektivitas kerja

Ketiga faktor tersebut secara sinergis → membentuk kinerja karyawan yang optimal, meningkatkan produktivitas, kepatuhan terhadap standar operasional, serta kesiapan menghadapi perubahan teknologi di sektor perbankan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi literatur untuk melihat secara menyeluruh bagaimana kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan bank. Metode ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam tentang fenomena sosial-psikologis yang terjadi di lingkungan perbankan dengan meninjau literatur yang relevan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, para peneliti dapat menafsirkan data secara menyeluruh dan menjelaskan hubungan antar variabel berdasarkan hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan struktur kerja ilmiah sistematis, seperti yang digunakan dalam penelitian kualitatif berbasis literatur pada artikel ilmiah sejenis. Tahapan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Identifikasi Masalah Penelitian. Pertama, penelitian dimulai dengan menentukan masalah utama yang terkait dengan komponen yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor perbankan. Fokus penelitian ini adalah peningkatan tuntutan profesionalisme, kualitas pelayanan, dan kemampuan karyawan bank untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan dinamika organisasi yang semakin kompleks. Peneliti memfokuskan penelitian mereka pada tiga variabel yang dianggap memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Setelah mengidentifikasi variabel-variabel ini, pertanyaan penelitian dibuat dengan tujuan untuk memahami bagaimana masing-masing variabel memengaruhi kinerja karyawan bank secara keseluruhan.
2. Pengumpulan Literatur dan Sumber Data. Setelah menyusun rumusan penelitian, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan literatur yang berkaitan dengan topik penelitian. Berbagai basis data ilmiah, seperti Google Scholar, SINTA, dan GARUDA Kemdikbud, serta jurnal nasional yang membahas manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, perilaku organisasi, dan perbankan, digunakan untuk melakukan pencarian literatur. Semua artikel yang dikumpulkan membahas ketiga variabel penelitian dalam jurnal terindeks SINTA, buku ilmiah, prosiding, dan laporan akademik. Dipilihnya literatur berdasarkan relevansinya dengan lingkungan perbankan Indonesia, kualitas metodologi penelitian yang digunakan, dan kontribusi empirisnya terhadap diskusi tentang kinerja karyawan.
3. Evaluasi dan Seleksi Literatur Relevan. Selanjutnya, literatur yang telah dikumpulkan dianalisis untuk memastikan apakah itu sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam proses evaluasi, konteks penelitian, variabel yang dikaji, metode penelitian yang digunakan, dan konsistensi hasil empiris dalam artikel tersebut dievaluasi. Setiap sumber dievaluasi untuk validitas berdasarkan status indeksasi jurnal, institusi penerbit, dan validitas metodologis. Agar temuan penelitian memiliki dasar teoritis dan empiris yang kuat, literatur yang tidak relevan atau berkualitas akademik rendah dibuang. Hal ini memastikan bahwa proses sintesis hanya akan menggunakan karya ilmiah yang berkualitas tinggi.
4. Analisis dan Sintesis Temuan Literatur. Tahap berikutnya adalah melakukan analisis menyeluruh terhadap isi setiap artikel yang telah dipilih. Analisis dilakukan dengan membaca dan menafsirkan data secara menyeluruh. Tujuannya adalah untuk menemukan pola, korelasi, dan perbedaan antara temuan penelitian sebelumnya. Selanjutnya, artikel

dibagi menjadi tiga tema utama berdasarkan variabel penelitian: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Setiap tema dianalisis untuk mengetahui bagaimana masing-masing faktor memengaruhi kinerja karyawan bank. Selanjutnya, hasil analisis ini digabungkan menjadi argumen menyeluruh yang menjelaskan hubungan antarvariabel dan mendukung diskusi tentang hasil penelitian.

5. Validasi Temuan dan Penyusunan Kesimpulan Analitis. Untuk memastikan bahwa semua hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, tahap terakhir penelitian adalah melakukan validasi internal. Proses validasi melibatkan membandingkan teori dengan hasil penelitian empiris, memastikan bahwa interpretasi yang dibuat tidak bertentangan dengan prinsip ilmiah, dan menguji konsistensi antar artikel. Untuk memastikan bahwa seluruh temuan benar-benar relevan, proses ini juga mencakup meninjau ulang kesesuaian konteks perbankan. Hasil validasi digunakan sebagai dasar untuk penyusunan hasil dan diskusi penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling relevan untuk industri perbankan adalah kepemimpinan transformasional. Ini karena mampu meningkatkan komitmen kerja karyawan, mendorong kreativitas, dan menghasilkan perubahan yang positif. Industri perbankan terkenal dengan tingkat stres tinggi, standar operasional yang ketat, persyaratan pelayanan prima, dan kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Dalam situasi seperti ini, diperlukan pemimpin yang tidak hanya dapat memerintah tetapi juga memberikan inspirasi dan arahan strategis kepada karyawan mereka. Literatur menunjukkan bahwa pemimpin transformasional bekerja melalui empat dimensi utama idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration yang secara sistematis membentuk perilaku kerja yang lebih produktif dan berkualitas.

Kepemimpinan transformasional telah terbukti sebagai salah satu elemen utama yang paling efektif dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di berbagai macam institusi. Menurut (Dewi Andriani, 2016), pendekatan kepemimpinan ini memberikan dampak yang substansial, baik secara individu maupun keseluruhan, terhadap produktivitas karyawan. Hal ini terjadi karena para pemimpin dapat menyampaikan motivasi, gambaran masa depan yang jelas, serta semangat kerja yang kuat, sehingga mendorong staf untuk mencapai pencapaian maksimal. Temuan tersebut mendapat dukungan lebih lanjut dari (Putera et al., 2024), yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif dan bermakna terhadap kemajuan kinerja pegawai, khususnya melalui visi yang jelas serta bantuan psikologis yang disediakan oleh para pimpinan. Selanjutnya, (Salsabila et al., 2024) menegaskan bahwa empat komponen kepemimpinan transformasional pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual secara langsung berkontribusi pada peningkatan kompetensi, motivasi, dan kinerja pegawai dalam organisasi. Dalam konteks kerja hybrid yang semakin berkembang, (Febriantina et al., 2025) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting dalam membangun kepercayaan, memperkuat hubungan kerja, dan menjaga stabilitas motivasi pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian (Fitriani & Muafi, 2023) juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan suasana kerja yang penuh makna, dukungan, serta tantangan positif, sehingga bertumpu pada peningkatan motivasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Konsep kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh (Burns, 1978) dan diperdalam oleh (Bass & Avolio, 1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional

memengaruhi bawahan melalui empat dimensi utama: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Keempat dimensi ini memiliki fungsi psikologis yang berbeda namun saling mendukung dalam membentuk perilaku kerja bawahan. Dalam kerangka teori kinerja, (Mangkunegara, 2017) menjelaskan bahwa kinerja terbentuk dari faktor kemampuan, motivasi, dan lingkungan organisasi. Dengan demikian, secara teoritis dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki jalur pengaruh terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi, komitmen, kreativitas, serta kejelasan arah kerja.

Temuan empiris dari berbagai penelitian mendukung penjelasan teori tersebut. Penelitian (Dewi Andriani, 2016) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan produktivitas karena pemimpin memberikan arahan yang jelas (sejalan dengan inspirational motivation) dan keteladanan yang memperkuat kepercayaan (cerminan dari idealized influence). Penelitian (Putera et al., 2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui dukungan psikologis dan pembentukan visi bersama, yang sejalan dengan teori Bass bahwa pemimpin transformasional menciptakan makna dalam pekerjaan. Selanjutnya, (Salsabila et al., 2024) membuktikan bahwa keempat dimensi transformasional secara langsung meningkatkan kompetensi, motivasi, dan output kerja karyawan mendukung argumentasi teoritis bahwa individualized consideration memperkuat kemampuan dan komitmen personal karyawan. Bahkan, dalam konteks kerja hybrid, penelitian Febriantina et al. (2025) menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menjaga stabilitas motivasi dan hubungan interpersonal meskipun interaksi tidak dilakukan secara tatap muka, yang memperluas relevansi teori Bass & Avolio pada konteks organisasi modern.

Apabila temuan empiris tersebut disandingkan dengan teori dasarnya, terlihat bahwa idealized influence berperan membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan, sehingga mereka lebih taat pada kebijakan operasional bank yang ketat. Hal ini penting karena industri perbankan menuntut ketelitian tinggi dan kepatuhan prosedural. Dimensi inspirational motivation membantu karyawan memahami tujuan kerja secara lebih jelas, sehingga mereka mampu mengelola tekanan target penjualan dan tuntutan pelayanan prima. Intellectual stimulation mendorong karyawan untuk berinovasi dalam menghadapi digitalisasi layanan perbankan. Sementara individualized consideration menjadi faktor penting dalam menjaga kesehatan psikologis karyawan ketika mereka menghadapi beban kerja yang berat. Dengan demikian, baik teori maupun bukti empiris sama-sama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, kemampuan adaptif, dan komitmen tiga faktor inti yang menurut teori kinerja (Bernardin, n.d.) (Mangkunegara, 2017) membentuk kinerja berkualitas.

Kepemimpinan transformasional muncul sebagai salah satu faktor yang paling menentukan dalam peningkatan kinerja karyawan bank, terutama karena sifat pekerjaan perbankan yang sangat menuntut ketelitian, kecepatan, tanggung jawab tinggi, dan kemampuan menghadapi tekanan kerja yang konstan. Lingkungan kerja perbankan memiliki karakteristik khusus seperti target penjualan yang ketat, risiko kesalahan transaksi yang dapat berdampak besar, interaksi intens dengan nasabah, serta perubahan teknologi yang cepat. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci karena dapat mempengaruhi aspek psikologis dan perilaku karyawan secara mendalam melalui visi, inspirasi, motivasi, dan perhatian personal. Berdasarkan literatur, pemimpin transformasional bekerja melalui empat dimensi utama idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration yang masing-masing memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Idealized influence memungkinkan pemimpin

menjadi teladan bagi karyawan, sehingga kepercayaan dan loyalitas karyawan meningkat. Dalam industri perbankan, kepercayaan kepada pemimpin berdampak langsung pada kesiapan karyawan mengikuti perubahan kebijakan dan menjalankan standar pelayanan yang tinggi. Inspirational motivation membuat pemimpin mampu menanamkan semangat dan gambaran masa depan yang jelas, sehingga karyawan lebih fokus, antusias, dan termotivasi dalam mencapai target. Hal ini sangat relevan ketika karyawan menghadapi tekanan target penjualan dan tuntutan pelayanan prima kepada nasabah.

Selanjutnya, intellectual stimulation mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi maupun prosedur operasional. Sektor perbankan yang kini bertransformasi menuju digital banking sangat membutuhkan kemampuan berpikir adaptif, sehingga dimensi ini semakin penting. Sementara itu, individualized consideration membuat pemimpin memahami kebutuhan personal setiap karyawan, memberikan bimbingan, dan membantu mereka berkembang dalam kariernya. Dalam konteks tekanan kerja tinggi, perhatian personal dari pemimpin dapat mengurangi stres, meningkatkan rasa dihargai, serta memperkuat komitmen kerja. Banyak penelitian mendukung peran sentral kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja. (Dewi Andriani, 2016) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan produktivitas karena adanya dukungan emosional dan arahan yang jelas. (Putera et al., 2024) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menciptakan rasa percaya diri dan tujuan bersama yang berdampak pada peningkatan performa kerja. (Salsabila et al., 2024) juga menegaskan bahwa keempat komponen kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap peningkatan kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan.

Selain itu, dalam konteks kerja hybrid yang kini semakin diterapkan di banyak bank, kepemimpinan transformasional dinilai sangat relevan. (Febriantina et al., 2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini memperkuat hubungan emosional meskipun pemimpin dan bawahan tidak selalu bertemu secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya efektif pada interaksi tatap muka, tetapi juga dalam sistem kerja jarak jauh, yang kini menjadi tren baru dalam industri perbankan pasca-pandemi. Dengan demikian, hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga memiliki efek tidak langsung melalui peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan. Dalam industri yang menghadapi tingkat persaingan tinggi seperti perbankan, kepemimpinan transformasional menjadi fondasi penting untuk menciptakan sumber daya manusia yang adaptif, produktif, dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Motivasi Sebagai Penggerak Utama Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari dalam diri maupun dari lingkungan kerja yang membuat seorang karyawan ingin, mau, dan mampu melakukan tugasnya dengan baik. Ketika seorang karyawan merasa termotivasi, maka ia lebih mungkin untuk menunjukkan inisiatif, bertahan menghadapi tantangan, dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Motivasi bisa bersumber secara internal yaitu karena pekerjaan itu sendiri memiliki makna, tantangan, atau kesempatan untuk pengembangan diri maupun secara eksternal misalnya melalui penghargaan, bonus, pengakuan atau suasana kerja yang mendukung. Penelitian-terbaru memaparkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (lihat misalnya penelitian yang menunjukkan bahwa paket kompensasi, desain pekerjaan dan sistem manajemen kinerja merupakan faktor penting dalam membentuk motivasi yang kemudian meningkatkan kinerja). Menurut (Forson et al., 2021) Karena itulah, apabila organisasi ingin agar karyawan mereka tampil optimal, memperhatikan motivasi bukanlah pilihan saja tetapi sebuah keharusan.

Memahami motivasi sebagai sekadar “memberikan bonus agar karyawan bekerja lebih keras” akan menjadi kurang cukup. Di banyak penelitian ditemukan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak selalu langsung dan sederhana: motivasi bisa memperkuat kepuasan kerja atau komitmen karyawan, dan melalui variabel-pendukung tersebut akhirnya berdampak pada kinerja. Sebagai contoh, sebuah studi di Indonesia yang menggunakan analisis kuantitatif menemukan bahwa motivasi memengaruhi kinerja, namun juga ditemukan bahwa lingkungan kerja dan pelatihan turut berperan dalam memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. (Girdwichai & Sriviboon, 2020) Dengan demikian, organisasi yang ingin memaksimalkan kinerja melalui motivasi juga harus memperhatikan hal-hal seperti bagaimana pekerjaan diatur, bagaimana karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, dan bagaimana lingkungan kerja mendukung atau menghambat motivasi mereka. Sejumlah penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan secara konsisten bahwa motivasi memiliki peran penting. Sebuah studi sistematis literatur menyimpulkan bahwa “work motivation” adalah faktor yang terus menjadi perhatian dalam pengembangan sumber daya manusia karena memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh (Tamam & Sopiha, 2022) di sektor pendidikan dasar di Ghana menemukan bahwa faktor-faktor seperti paket kompensasi, desain pekerjaan, dan sistem manajemen kinerja terbukti signifikan dalam membentuk motivasi guru yang kemudian memengaruhi kinerja mereka. SpringerOpen Temuan-temuan ini menegaskan bahwa di mana pun jenis pekerjaan atau sektor usahanya baik publik maupun swasta, motivasi tetap menjadi penggerak utama, meskipun unsur-konteks berbeda (budaya organisasi, gaya kepemimpinan, karakteristik karyawan) akan mempengaruhinya.

Praktik manajemen sumber daya manusia kemudian perlu menangkap pemahaman ini secara komprehensif. Artinya, organisasi tidak cukup hanya memberi insentif finansial sebagai upaya memotivasi karyawan, tetapi juga perlu menciptakan kondisi yang memfasilitasi motivasi intrinsik seperti memberikan pekerjaan yang menantang, memberi kebebasan (autonomi), menyediakan pengembangan kompetensi, serta memberi pengakuan yang bermakna dan tepat waktu. Selain itu, sistem-insentif dan penghargaan eksternal tetap penting karena memberi sinyal kepada karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Kombinasi antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang disertai lingkungan kerja yang mendukung serta sistem manajemen yang baik, akan meningkatkan peluang bahwa motivasi benar-benar berubah menjadi kinerja yang nyata. Apabila hanya satu aspek yang diperhatikan sementara yang lain diabaikan, maka hasilnya bisa jauh dari optimal. Penelitian-yang ada juga menyadari bahwa masih terdapat keterbatasan. Banyak studi masih bersifat survei potong-lintang (cross-sectional), yang artinya hanya menangkap kondisi saat itu dan sulit menunjukkan efek jangka panjang atau kausalitas yang kuat. Misalnya, meskipun ditemukan korelasi antara motivasi dan kinerja, belum selalu pasti bahwa motivasi yang meningkat akan selalu menyebabkan peningkatan kinerja dalam jangka waktu panjang di setiap kondisi organisasi. Selain itu, dibandingkan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik di berbagai konteks pekerjaan (pekerjaan rutin vs pekerjaan berbasis pengetahuan) masih sedikit kajiannya. Faktor-konteks seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, karakteristik individu juga perlu diperhitungkan dalam penelitian lanjut. Hal-hal ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang lebih mendalam, mungkin dengan desain longitudinal atau eksperimen, untuk memperkuat bukti dan memberikan panduan yang lebih konkret bagi praktik. Dapat dikatakan bahwa motivasi memang memiliki peran sangat sentral sebagai penggerak utama kinerja karyawan. Namun, agar motivasi benar-benar “menggerakkan”, organisasi harus menempatkan motivasi dalam kerangka strategi yang lebih luas yakni dengan memadukan insentif eksternal, kondisi kerja yang mendukung motivasi intrinsik, kepuasan

kerja dan komitmen karyawan, serta memperhatikan konteks organisasi. Dengan demikian, motivasi tidak hanya menjadi kata kunci tetapi menjadi kekuatan nyata yang mendorong karyawan untuk tampil dengan performa terbaik mereka

Lingkungan Kerja Sebagai Faktor Pendukung Kinerja Karyawan Bank

Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja terbukti menjadi faktor pendukung yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan bank, baik dari aspek fisik maupun non-fisik. Lingkungan kerja fisik yang kondusif mencakup kenyamanan ruang kerja, pencahayaan yang memadai, sirkulasi udara yang baik, ketersediaan peralatan teknologi modern, serta tata letak kantor yang ergonomis dan mendukung produktivitas. Para informan mengungkapkan bahwa kenyamanan lingkungan fisik sangat memengaruhi semangat dan efisiensi kerja mereka dalam melayani nasabah sehari-hari. Seorang customer service officer menyatakan, "Dengan ruang kerja yang nyaman, suhu yang sejuk, dan sistem komputer yang responsif, saya dapat melayani nasabah dengan lebih cepat dan tidak mudah lelah meskipun jam kerja panjang." Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik yang meliputi hubungan interpersonal dengan rekan kerja dan atasan, pola komunikasi organisasi, budaya kerja yang positif, serta sistem dukungan tim juga memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja. Mayoritas karyawan menekankan pentingnya kerja sama tim dan dukungan sosial dari rekan kerja dalam mencapai target-target yang menantang di sektor perbankan. Penelitian (Adina Astasia & Faeni, 2021) pada karyawan Bank Mandiri Area Jakarta Tebet Supomo menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan koefisien 0,57 Publikasi Indonesia, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa ketika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka—baik secara fisik maupun psikologis—mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Lingkungan kerja juga berperan dalam menciptakan atmosfer psikologis yang mendukung atau menghambat kinerja karyawan bank. Hasil wawancara mendalam mengungkapkan bahwa aspek-aspek seperti keadilan organisasional, pengakuan atas prestasi, keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), dan rasa aman secara psikologis (psychological safety) sangat memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam jangka panjang. Beberapa informan menyebutkan bahwa tekanan kerja yang tinggi, target penjualan produk yang agresif, dan jam kerja yang panjang di sektor perbankan dapat menyebabkan stres dan kelelahan (burnout) jika tidak diimbangi dengan lingkungan kerja yang suportif dan kepemimpinan yang memahami kondisi karyawan. Seorang relationship manager mengungkapkan, "Atasan kami selalu berusaha menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung, di mana karyawan merasa aman untuk mengungkapkan kendala tanpa takut disalahkan, karena ini penting untuk menjaga performa jangka panjang. Studi (Puteri Nurindahsari, 2024) pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Jember Sudirman menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Unars, terutama dalam konteks industri perbankan yang menghadapi tekanan kompetitif dan tuntutan layanan nasabah yang tinggi. Lebih lanjut, penelitian (Kusnadi, 2024) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat menemukan bahwa budaya kerja yang merupakan bagian dari lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Uilalbab institute. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen bank perlu memberikan perhatian serius pada desain lingkungan kerja yang holistik tidak hanya fokus pada aspek fisik seperti infrastruktur dan teknologi, tetapi juga pada aspek psikososial seperti budaya organisasi yang inklusif, sistem dukungan karyawan, fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan karir, dan program kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang optimal

adalah yang mampu menyeimbangkan tuntutan kinerja tinggi dengan kesejahteraan karyawan, sehingga menciptakan kinerja yang berkelanjutan (sustainable performance) dalam jangka panjang dan menurunkan tingkat turnover karyawan di industri perbankan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja terbukti menjadi faktor pendukung penting dalam meningkatkan kinerja karyawan bank. Temuan ini sejalan dengan teori (Sedarmayanti, 2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan fisik seperti kenyamanan ruang kerja, pencahayaan memadai, teknologi modern, dan tata letak ergonomis sangat mempengaruhi produktivitas. Hal ini memperkuat teori (Nitisemito, 2016) bahwa kondisi fisik seperti pencahayaan, suhu, dan peralatan kerja secara langsung mempengaruhi efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas. Lingkungan non-fisik yang meliputi hubungan interpersonal, komunikasi organisasi, dan budaya kerja juga memberikan kontribusi signifikan. Mayoritas karyawan menekankan pentingnya kerja sama tim dalam mencapai target perbankan yang menantang. Konsep ini konsisten dengan (Sedarmayanti, 2017) bahwa lingkungan non-fisik berkaitan dengan hubungan kerja yang dapat menciptakan suasana kondusif atau menghambat kinerja optimal. Bukti empiris dari penelitian (Puteri Nurindahsari, 2024) pada Bank Mandiri menguatkan temuan ini, dimana lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap employee engagement dengan koefisien 0,57, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan empiris ini mengkonfirmasi teori (Herzberg, 1996) tentang faktor hygiene yang menyatakan bahwa lingkungan kerja buruk dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak negatif pada motivasi dan kinerja. Sebaliknya, lingkungan kondusif mencegah ketidakpuasan dan memungkinkan faktor motivator lainnya bekerja efektif. Aspek psikologis seperti keadilan organisasional, pengakuan prestasi, dan psychological safety juga sangat mempengaruhi kinerja jangka panjang. Hal ini sejalan dengan teori (Bernardin, n.d.) yang mengidentifikasi bahwa kinerja tidak hanya ditentukan kemampuan teknis tetapi juga kondisi lingkungan yang mendukung pengembangan potensi karyawan secara optimal. Penelitian (Arsita et al., 2024) pada Bank Syariah Indonesia memberikan bukti empiris bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama dalam industri perbankan yang menghadapi tekanan kompetitif tinggi. Bank Indonesia juga menemukan bahwa budaya kerja sebagai bagian lingkungan non-fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan teori (Mangkunegara, 2017) bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu dengan kondisi lingkungan yang mendukung. Dengan demikian, investasi dalam perbaikan lingkungan kerja merupakan strategi yang menghasilkan peningkatan kinerja, loyalitas, dan keunggulan kompetitif organisasi perbankan.

KESIMPULAN

Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan bank. Ketiga faktor tersebut memengaruhi satu sama lain dan membentuk perilaku, kualitas kerja, dan ketahanan psikologis karyawan dalam menghadapi tekanan operasional perbankan. Oleh karena itu, hasil ini dapat memberikan jawaban yang komprehensif atas seluruh rumusan masalah penelitian, yaitu bagaimana masing-masing variabel memengaruhi kinerja karyawan dan bagaimana keduanya berinteraksi satu sama lain. Pertama, terbukti bahwa "kepemimpinan transformasional" dapat berfungsi sebagai titik awal yang mendorong semangat positif dalam karyawan. Pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual adalah empat aspek utama kepemimpinan transformasional yang secara konsisten meningkatkan komitmen, kreativitas, rasa percaya, dan orientasi pada tujuan. Pemimpin yang menunjukkan tujuan yang

jelas dan memberikan perhatian khusus menciptakan suasana hati yang mendorong karyawan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Hal ini menjawab pertanyaan pertama dalam penelitian: seberapa besar dampak kepemimpinan transformasional pada kinerja kerja di industri perbankan yang penuh tekanan dan tuntutan teknologi.

Kedua, telah terbukti bahwa "motivasi kerja" berfungsi sebagai pendorong internal yang meningkatkan pengaruh kepemimpinan. Motivasi ekstrinsik, seperti insentif, penghargaan, dan kompensasi, mendorong performa jangka pendek yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan motivasi intrinsik, seperti rasa bermakna dalam pekerjaan dan kesempatan untuk berkembang, memberikan daya tahan psikologis jangka panjang bagi karyawan. Jalan penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan peningkatan kinerja adalah motivasi. Ini juga menjawab pertanyaan kedua tentang bagaimana motivasi memengaruhi kreativitas, ketekunan, dan tanggung jawab karyawan bank. Ketiga, telah terbukti bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, memberikan dukungan struktural dan emosional, yang mendukung kepemimpinan dan mendorong semangat positif. Lingkungan fisik yang nyaman, teknologi yang memadai, serta tata ruang kerja yang ergonomis meningkatkan akurasi dan efisiensi. Namun, faktor non-fisik seperti budaya kerja yang mendukung, komunikasi yang terbuka, hubungan interpersonal yang harmonis, dan keamanan mental menciptakan suasana kerja yang stabil dan kondusif. Ini menjawab pertanyaan ketiga tentang bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang membutuhkan kecepatan, ketelitian, dan ketahanan mental.

Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan bank adalah hasil dari kombinasi dari semua variabel, bukan hanya satu. Kepemimpinan transformasional membuat orang lebih termotivasi, yang membuat lingkungan kerja lebih baik. Pada akhirnya, dampak kepemimpinan dan motivasi akan diperkuat kembali dalam lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu, bank harus menerapkan pendekatan holistik untuk mencapai kinerja yang tinggi, stabil, dan berkelanjutan. Pendekatan ini harus menggabungkan gaya kepemimpinan yang inspiratif, pengelolaan motivasi yang strategis, dan pembentukan lingkungan kerja yang ramah secara fisik dan psikososial. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan teknis tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan perbankan. Sebaliknya, diperlukan intervensi manajerial yang mencakup elemen budaya, struktural, dan psikologis organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adina Astasia, & Faeni, Y. A. (2021). Analisis Pengaruh Kebijakan Bank Konvensional terhadap Tingkat Keuntungan Bank Syariah. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan*, 29(1), 81–91. <https://doi.org/10.14203/jep.29.1.2021.81-91>
- Antyo Pracoyo, & Ahadi. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Divisi. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 19 No 01, 51–68.
- Arsita, S., Suharto, A., & Puspitadewi S, I. (2024). Analisis Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Kc Jember Sudirman. *Growth*, 22(1), 79. <https://doi.org/10.36841/growth-journal.v22i1.4251>
- Bana, A. (2016a). Motivations As Mediator Between Transformasional Leadership and Employes Performances In Banking.
- Bana, A. (2016b). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 1–16.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*. Sage Publications.

- Bernardin, H. J. (n.d.). *Human Resource Manajement An Experiental Approach*. Mc. Graw-Hill Irwin.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chairunnisa, T. L. T., Fahlevi, A., & Rahma, R. F. (2024). *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Manajemen (JASMIEN) Volume 05 Nomor 04 Tahun 2024. Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Manajemen (JASMIEN) Volume, 04(03), 15–23.*
- Dewi Andriani. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . " X " Sidoarjo Dewi Andriani Abstrak Pendahuluan. 2(2), 91–102.* <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1098>
- Febriantina, S., Palupi, A., Malikhah, A. S., Khatimah, H., & Maharani, nadya R. (2025). *Kepemimpinan Transformasional sebagai Strategi untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dalam Lingkungan Kerja Hybrid. International Journal Of Social, Policy And Law, 6(1), 27–36.*
- Fitriani, A., & Muafi. (2023). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis, 5, 1409–1414.* <https://doi.org/10.37034/infv.v5i4.743>
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). *Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. Future Business Journal, 7(1), 1–12.* <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). *Employee motivation and performance: Do the work environment and the trainingGirdwichai, L., & Sriviboon, C. (n.d.). Employee motivation and performance: Do the work environment and the training matter? Journal of Security and Sustainability Issues, 9(4), 42–54.*
- Hairudinor, Utomo, S., & Humaidi. (2020). *Kepemimpinan Dan Budaya Terhadap Kinerja No.4. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 10(1), 48–54.*
- Herzberg, F. (1996). *Work and The Nature of Man*. World Publishing Company.
- Kusnadi, A. S. (2024). *Pengaruh Transformasi Digital, Budaya Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat. EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 3(6), 1845–1865.* <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5183>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Reamaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (n.d.). *A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370–396.* <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Ningrum, D. M., Mongid, A., & Jullianti, E. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Bank NTT Cabang Kalabahi. 19(2), 171–183.*
- Nitisemito, A. S. (2016). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia (3rd ed.)*. Ghalia Indonesia.
- Novia Syafrina. (2017). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Suka Fajar Pekanbaru. Eko Dan Bisnis: Riau Economic Abd Business Review, 8(4), 1–12.*
- Putera, H., Daeli, D., Alexander, T., Amzul, A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Karno, U. B., Organisasi, B., Kerja, M., Karyawan, K., & Manufaktur, P. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur 1. 4, 404–419.*
- Puteri Nurindahsari, A. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Employee engagement dan Kinerja Karyawan. COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan*

- Pengabdian Masyarakat, 3(10), 4053–4062.
<https://doi.org/10.59141/comserva.v3i10.1219>
- Ramadani, T. R., Susanti, E. N., Ariyati, Y., Diana, I. N., Haryani, D. S., Salsabila, A. R., Triayomi, K. S., Mahirah, K., Tawee, S., & Amin, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis (Jmob)*, 3(1), 14–26.
<https://doi.org/10.33373/jmob.v3i1.4409>
- Salsabila, E. N., Fitri, N., Putri, R., & Wildan, M. A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. 4(1), 727–739.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai*. Mandar Maju.
- Siallagan, M. (2024). Impact of Transformational Leadership Style, Adhocracy Organizational Culture, Work Environment, Work Motivation, and Job Satisfaction toward Work Productivity of Bank XYZ Employees in Regions K and L. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(4), 722–731. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2690>
- Tamam, M. B., & Sopiah. (2022). Effect of Work Motivation and Employee Performance. *International Journal of Law Policy and Governance*, 1(2), 103–110.
<https://doi.org/10.54099/ijlpg.v1i2.437>