

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani

Ken Kartika Ningrum* , Subarjo Joyosumarto, Antyo Pracoyo, Batara Maju Simatupang

STIE Indonesia Banking School Jakarta, Indonesia

Email: kenkartika82@gmail.com* , subarjo.joyosumarto@ibs.ac.id,
antho.pracoyo@ibs.ac.id, batara.ms@ibs.ac.id

Keywords:

Transformational Leadership Style; Work Environment; Work Motivation; Work Discipline; Employee Performance.

Abstract

Employee performance is a strategic factor in the success of banking organizations because it directly influences service quality, operational effectiveness, and organizational achievement. Bank ABC Sentani Branch faces challenges in improving employee performance, which is influenced by various internal and external factors, including leadership style, work environment, work motivation, and work discipline. This study aims to examine the effect of transformational leadership style, work environment, work motivation, and work discipline on employee performance at Bank ABC Sentani Branch. This research employed a quantitative approach using an explanatory research design. The population consisted of employees of Bank ABC Sentani Branch, with a total sample of 66 respondents selected through a saturated sampling technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression with the assistance of IBM SPSS Statistics 25. The results revealed that transformational leadership style, work environment, work motivation, and work discipline simultaneously had a positive and significant effect on employee performance, with a coefficient of determination of 78%. Partially, all independent variables showed a positive and significant effect on employee performance. The work environment was identified as the most dominant factor influencing employee performance. This study concludes that improving employee performance in banking organizations requires strengthening transformational leadership practices, creating a supportive work environment, enhancing employee motivation, and consistently implementing work discipline to achieve sustainable organizational performance.

Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan Transformasional; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Disiplin Kerja; Kinerja Pegawai.

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor strategis dalam keberhasilan organisasi perbankan karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan, efektivitas operasional, dan pencapaian tujuan perusahaan. Bank ABC Kantor Cabang Sentani menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi penelitian terdiri atas pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani, dengan jumlah sampel sebanyak 66 responden yang ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan IBM SPSS Statistics 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan

kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi sebesar 78%. Secara parsial, seluruh variabel independen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja menjadi variabel dengan pengaruh paling dominan dibandingkan variabel lainnya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penguatan kepemimpinan transformasional, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, peningkatan motivasi, serta penguatan budaya disiplin kerja dalam organisasi perbankan.

PENDAHULUAN

Kinerja sektor perbankan memiliki peran krusial dalam menjaga stabilitas ekonomi dan keuangan suatu negara. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menegaskan bahwa daya tahan perbankan Indonesia telah menjaga stabilitas sistem keuangan, mendukung aktivitas ekonomi, dan memperkuat kepercayaan berbagai pihak. Perbankan berfungsi sebagai salah satu pilar utama dalam pemulihan dan pertumbuhan ekonomi nasional (OJK, 2024). Stabilitas sistem keuangan pada umumnya mencerminkan kinerja perbankan; sehingga, kinerja bank tidak dapat diabaikan dan perlu diawasi secara ketat. Pengalaman krisis ekonomi menunjukkan bahwa kegagalan bank dapat memicu krisis finansial yang meluas. Di Indonesia, sektor perbankan masih menjadi pilar utama perekonomian, di mana kecepatan dan keberlanjutan pertumbuhan ekonomi sangat bergantung pada kinerja perbankan. Dengan demikian, menjaga kesehatan dan kinerja bank secara keseluruhan adalah esensial untuk memastikan stabilitas ekonomi nasional serta mempertahankan kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan. Bank Indonesia, melalui Kajian Stabilitas Keuangan (KSK) (2024), melaporkan bahwa stabilitas sistem keuangan sepanjang tahun 2024 tetap terjaga dan mampu mendukung kinerja ekonomi Indonesia agar terus bertumbuh.

Bank memegang peranan penting dalam perekonomian dan keuangan. Selain berfungsi sebagai perantara keuangan yang menyalurkan dana kepada masyarakat, sekaligus mengelola simpanan dari berbagai pemangku kepentingan. Kinerja bank tidak terlepas dari kinerja sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di dalamnya. Perbankan adalah bisnis jasa yang sangat mengandalkan kualitas pelayanan, keandalan operasional, dan kepatuhan regulasi; semuanya ditentukan oleh kinerja individu di dalam organisasi bank. Produktivitas dan profesionalisme pegawai bank akan tecermin pada kepuasan nasabah, efisiensi operasional, serta tingkat risiko kredit dan operasional yang dihadapi bank. Studi empiris menunjukkan bahwa peningkatan kualitas dan kesejahteraan SDM berbanding lurus dengan perbaikan kinerja bank. Misalnya, (Liu & Hung, 2006) yang menemukan bahwa makin tinggi rata-rata gaji yang diterima pegawai bank, maka makin baik pula kinerja pegawai bank, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan profitabilitas bank.

Hal ini mengindikasikan bahwa investasi pada SDM (baik melalui remunerasi yang kompetitif, pelatihan, maupun pengembangan karier) merupakan faktor penunjang kinerja keuangan bank. Pegawai bank yang kompeten dan termotivasi cenderung memberikan layanan nasabah yang lebih prima, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, serta menjalankan prosedur internal dengan disiplin. Sebaliknya, kinerja pegawai yang buruk atau perilaku yang tidak etis dapat merugikan bank, misalnya melalui munculnya kredit bermasalah, kesalahan operasional, atau bahkan fraud yang dapat menimbulkan kerugian finansial dan mencederai reputasi institusi.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi, khususnya dalam industri perbankan yang berorientasi pada pelayanan publik dan pengelolaan keuangan. Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya (Priansa, 2018). Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata dan juga merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Kinerja pegawai dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan (Wibowo, 2018). Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Gibson et al., 2012). Oleh karena itu, kinerja sebagai hasil kerja dari pegawai bank merupakan refleksi dari kinerja perbankan itu sendiri.

Kinerja pegawai umumnya tecermin dalam kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas sumber daya, kemandirian, dan hubungan interpersonal (Bernardin & Beatty, 1984; Kane, 1986; Kane, John, & Wiatrowski, 1995). Banyak studi di bidang perbankan yang telah menggunakan modifikasi indikator-indikator yang tidak jauh berbeda (Hayati, 2020; Ahadi & Pracoyo, 2022; Dharma et al., 2023; Jafar, Trimulato, & Gani, 2023; Permana & Pracoyo, 2023; Idris et al., 2024; Rony, Sulastri, & Sabil, 2024; Sodiq, Ratnasari, & Mawardi, 2024; Zaeni et al., 2024).

Di samping capaian positif yang diraih, Bank ABC juga menghadapi tantangan berupa permasalahan yang terkait dengan kinerja dan integritas pegawai. Berdasarkan studi awal yang dilakukan melalui observasi dan penelusuran dokumentasi, terdapat beberapa kasus nyata yang muncul pada tahun 2024, seperti tindakan korupsi di suatu kantor cabang serta tindakan fraud di kantor cabang lainnya dari Bank ABC. Beberapa kasus tersebut merupakan pelanggaran yang dilakukan oleh oknum pegawai. Fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja dan integritas pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sangat memengaruhi institusi perbankan. Bagi Bank ABC, kasus-kasus penyimpangan yang dilakukan oleh oknum pegawai bank menjadi pembelajaran yang mendorong penguatan pengawasan internal dan manajemen risiko.

Manajemen perbankan modern menyadari betul bahwa human capital adalah aset strategis. Oleh karena itu, banyak bank menempatkan pengelolaan SDM sebagai salah satu fokus dalam perencanaan strategis bank. Bank ABC Cabang Sentani sendiri menjadikan peningkatan kinerja pegawai dan budaya perusahaan sebagai salah satu prioritas utama. Dalam Corporate Plan 2023–2027, aspek Human Capital Management & Corporate Culture ditetapkan sebagai salah satu dari lima klaster strategi yang harus dikembangkan untuk mendukung visi dan pertumbuhan bank (Dokumen Internal, 2023).

Fokus ini mencakup peningkatan kompetensi pegawai, perbaikan sistem evaluasi kinerja, penegakan nilai-nilai perusahaan, serta berbagai program pelatihan dan insentif guna memastikan setiap insan bank dapat berkontribusi optimal. Langkah tersebut sejalan dengan pemahaman bahwa hanya dengan SDM yang berkinerja tinggi dan berintegritas, Bank ABC dapat mempertahankan kinerja keuangan yang solid dan bersaing di tengah industri perbankan yang kompetitif. Pegawai yang berprestasi akan mendorong inovasi layanan dan ekspansi bisnis yang sehat, sedangkan pengawasan internal yang kuat atas kinerja pegawai akan

mencegah terjadinya penyimpangan yang dapat mengganggu kinerja bank. Salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai bank yaitu gaya kepemimpinan transformasional, telah ditunjukkan oleh banyak hasil studi sebelumnya (Asrar-Ul-Haq et al., 2020; Ahadi & Pracoyo, 2022; Maharani & Tamara, 2024; Rony, Sulastri, & Sabil, 2024). Hal ini dimungkinkan dalam sebuah organisasi, karena interaksi antara pimpinan dan bawahan terjadi setiap saat.

Menurut Joyosumarto (2018), gaya kepemimpinan perbankan yang telah dilaksanakan dan telah sukses di masa lalu, sekarang ini perlu disesuaikan. Seorang pemimpin perbankan sebagai individu manusia perlu memiliki pribadi yang berkarakter dan memiliki akuntabilitas untuk mempertanggungjawabkan semua tindakannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak hanya berperan penting bagi kinerja pegawai bank, tetapi juga dalam meningkatkan kinerja bank (Maharani & Tamara, 2024). Berbagai studi menggunakan pengukuran yang berbeda untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan transformasional (Asrar-Ul-Haq et al., 2020; Ahadi & Pracoyo, 2022; Maharani & Tamara, 2024; Rony, Sulastri, & Sabil, 2024).

Selain itu, terdapat perbedaan persepsi antara pimpinan dan pegawai seperti yang ditemukan pada bank di Pakistan, di mana pegawai cenderung memberikan penilaian lebih positif terhadap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan penilaian diri pimpinan itu sendiri (Asrar-Ul-Haq 2020). Beberapa studi juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai bank secara tidak langsung, yang dimediasi oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja (Ahadi & Pracoyo, 2022). Berdasarkan studi awal yang dilakukan di Bank ABC Kantor Cabang Sentani, masih terdapat beberapa keluhan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan, seperti pemimpin yang dirasakan belum sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan pegawai. Dalam suatu waktu, ada pegawai yang merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan (Wawancara Pegawai, 2024).

Nilai-nilai inti dari organisasi diperjuangkan oleh para pegawai ini (Patrick & Kareem, 2021). Faktor eksternal lainnya yang dapat memengaruhi kinerja pegawai bank adalah lingkungan kerja, sebagaimana yang telah dibuktikan oleh berbagai hasil studi sebelumnya (Hallo & Wahyanti, 2022; Ramdhan, 2022; Jafar, Trimulato, & Gani, 2023; Idris et al., 2024; Rony, Sulastri, & Sabil, 2024). Sebagai organisasi yang bergerak di sektor jasa, lingkungan kerja yang nyaman dan aman mendukung efektivitas kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Hal ini terutama karena sebagian besar pegawai di sektor jasa terlibat langsung dalam peran melayani pelanggan. Lingkungan kerja secara umum dibedakan menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik (Sedarmayanti, 2011). Studi Kafui Agbozo (2017) pada Bank di Ghana, mengidentifikasi tiga elemen lingkungan kerja, yaitu fisik, psikologis, dan sosial. Sementara studi Palvalin, 2017; Lindeberg et al., 2022, telah menyarankan penambahan teknologi digital ke dalam elemen lingkungan kerja. Lingkungan kerja fisik meliputi semua keadaan berbentuk fisik yang berpengaruh pada aktivitas kerja karyawan, sedangkan lingkungan non-fisik berkaitan dengan hubungan antarkaryawan. Berbagai studi menggunakan modifikasi indikator-indikator yang tidak jauh berbeda dalam konteks perbankan (Hayati, 2020; Hallo & Wahyanti, 2022; Jafar, Trimulato, & Gani, 2023; Idris et al., 2024; Rony, Sulastri, & Sabil, 2024).

Lingkungan kerja memainkan peran penting di tempat kerja yang kompetitif saat ini (Patrick & Kareem, 2021). Di lingkungan bank, kualitas ruang kerja dan suasana kantor

memengaruhi efektivitas kerja, terutama di bagian front office yang bersentuhan langsung dengan nasabah (Rony, Sulastri, & Sabil, 2024). Lingkungan kerja bank yang kurang kondusif akan memicu stres kerja yang tinggi (Prabhakaran & Rajandran, 2019), menjadi pendorong utama niat pegawai untuk keluar dari pekerjaan (Santoso et al., 2024). Selama beberapa tahun terakhir, instansi perbankan secara umum telah memberikan perhatian khusus pada penciptaan tempat kerja yang nyaman, aman, dan suportif bagi pegawai. Di berbagai kantor cabang dari Bank ABC, termasuk Kantor Cabang Sentani, telah menyediakan fasilitas yang menunjang kenyamanan kerja pegawai, seperti ruang kerja ber- AC, area parkir yang memadai, dan keamanan gedung yang terjaga demi kenyamanan pegawai dan nasabah (Observasi, 2024). Namun berdasarkan studi awal yang dilakukan di Bank ABC Kantor Cabang Sentani, beberapa permasalahan yang tampaknya masih terkait dengan lingkungan kerja antara lain keluhan tentang fasilitas dan teknologi pendukung, serta hubungan komunikasi antarpegawai dan dukungan dari manajemen yang dirasakan kurang memadai (Wawancara Pegawai, 2024).

Salah satu faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai bank adalah motivasi kerja, sebagaimana yang telah dibuktikan oleh berbagai hasil studi sebelumnya (Noviarita, bin Ahmad, & Fautau, 2021; Ramdhan, 2021; Permana & Pracoyo, 2023). Motivasi kerja pegawai bank berperan penting karena meningkatkan semangat pegawai untuk mencapai produktivitas dan kualitas pelayanan yang tinggi. Berdasarkan teori McClelland (1985), motivasi kerja didorong oleh kebutuhan pencapaian, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan (Hayati, 2020; Permana & Pracoyo, 2023). Ada kesenjangan dengan studi lain yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bank (Hayati, 2020; Jafar, Trimulato, & Gani, 2023; Idris et al., 2024). Kemungkinan dari temuan tersebut adalah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai tidak terjadi secara langsung, melainkan secara tidak langsung melalui peran mediasi kepuasan kerja. Dengan kata lain, pegawai bank yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung puas dengan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Bank ABC Kantor Cabang Sentani telah berupaya meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui berbagai program dan insentif, seperti pemberian imbalan yang kompetitif, jaminan kesehatan, serta kegiatan outdoor untuk mempererat hubungan antarpegawai. Selain itu, sistem remunerasi berbasis kinerja juga telah diterapkan sesuai standar industri perbankan. Namun demikian, tantangan dalam menjaga motivasi kerja pegawai masih tetap ditemukan. Berdasarkan hasil studi awal dan wawancara dengan pimpinan departemen pendukung operasional, sebagian pegawai berada pada zona nyaman karena pangsa pasar bank yang relatif stabil, sehingga kurang terdorong untuk berinovasi dan menghadapi tantangan baru. Kondisi tersebut menjadi perhatian penting mengingat persaingan industri perbankan dan target ekspansi bisnis menuntut pegawai memiliki semangat kerja, kreativitas, dan kesiapan menghadapi perubahan yang lebih tinggi.

Selain motivasi kerja, disiplin kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani. Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap aturan, standar kerja, dan etika organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil observasi awal, masih ditemukan berbagai permasalahan disiplin, seperti tingkat absensi tanpa alasan resmi yang cukup tinggi, keterlambatan kerja, ketidakpatuhan terhadap aturan seragam, hingga penggunaan waktu kerja untuk kepentingan pribadi. Meskipun bank telah memiliki standard operating procedure (SOP),

budaya kerja, serta kebijakan sanksi bagi pelanggaran disiplin, efektivitas penerapannya masih berbeda-beda di setiap kantor cabang. Selain itu, adanya kasus penyalahgunaan wewenang dan fraud di salah satu kantor cabang Bank ABC menunjukkan pentingnya peningkatan pengawasan internal, budaya integritas, dan penguatan etika kerja agar kinerja organisasi tetap terjaga.

Berdasarkan berbagai fenomena tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani. Penelitian dilakukan pada pegawai tetap yang bekerja di kantor cabang, kantor kas, dan kantor cabang pembantu selama periode Februari hingga Juni 2025. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum adanya studi khusus yang mengkaji faktor-faktor tersebut pada Bank ABC Kantor Cabang Sentani, padahal berbagai permasalahan terkait kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin dapat berdampak langsung terhadap kinerja pegawai dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat akademis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, sekaligus menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi praktis bagi manajemen Bank ABC dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan pegawai dan kualitas kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal atau pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam penelitian ini, variabel independen yang diteliti meliputi gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian berfokus pada pengukuran data numerik yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode statistik untuk mengetahui tingkat pengaruh antarvariabel secara objektif dan sistematis.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani pada tahun 2024 yang berjumlah 78 orang, terdiri dari pegawai tetap, pegawai kontrak, dan pegawai bantuan yang tersebar pada kantor cabang, kantor kas, dan kantor cabang pembantu. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Namun, berdasarkan ruang lingkup dan batasan penelitian, ditetapkan kriteria inklusi bahwa responden hanya terdiri dari pegawai tetap dan tidak termasuk pimpinan cabang. Oleh karena itu, jumlah sampel akhir yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 66 responden yang dianggap mampu mewakili tujuan penelitian terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani. Kuesioner disusun berdasarkan

indikator dari masing-masing variabel penelitian dan menggunakan skala Likert 6 poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring agar memudahkan pengumpulan data dari pegawai yang berada di berbagai unit kerja seperti kantor kas dan kantor cabang pembantu. Selain data primer, penelitian juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen internal bank, laporan kinerja pegawai, data pegawai, survei internal perusahaan, serta berbagai sumber literatur dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan bantuan program IBM SPSS Statistics 25. Tahap awal analisis dimulai dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja, serta mendeskripsikan jawaban responden terhadap variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi guna memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator). Setelah asumsi klasik terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Pengujian statistik yang dilakukan meliputi uji koefisien korelasi (R), koefisien determinasi (R^2), uji F untuk mengetahui pengaruh simultan seluruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Regresi

Uji korelasi (R) menunjukkan derajat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Sementara uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan kemampuan dari variabel bebas dalam menjelaskan hubungan yang terjadi dengan variabel terikat. Output koefisien korelasi dihasilkan dari olah data IBM SPSS Statistics 25 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Korelasi

Hubungan Antarvariabel		Uji Korelasi	
Variabel Independen	Variabel Dependen	R	R^2
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	Kinerja Pegawai (KP)	0,883	0,780
Lingkungan Kerja (LK)			
Motivasi Kerja (MK)			
Disiplin Kerja (DK)			

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,883 atau 88,3%, yang menunjukkan bahwa hubungan antara keempat variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai) termasuk dalam kategori sangat kuat.

Keempat variabel independen tersebut secara simultan mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar

0,780 atau 78%. Artinya, sebesar 78% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya sebesar 0,220 atau 22% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Selanjutnya, uji pengaruh simultan untuk mengetahui hubungan di antara variabel secara bersama-sama, yang dilakukan untuk melihat pengaruh semua variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Hasil Uji F dihasilkan dari olah data IBM SPSS Statistics 25 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Simultan

Hubungan Antarvariabel		Uji ANOVA	
Variabel Independen	Variabel Dependen	F-hitung	Signifikansi
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	Kinerja Pegawai (KP)	54,075	0,000
Lingkungan Kerja (LK)			
Motivasi Kerja (MK)			
Disiplin Kerja (DK)			

Sumber: Data Diolah (2025)

Uji pengaruh secara simultan dilakukan dengan membandingkan nilai F-hitung dengan F-tabel, atau membandingkan nilai signifikansi yang diperoleh dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan. Nilai F-tabel ditentukan berdasarkan derajat kebebasan (degree of freedom) ke-1 (df_1) = m dan derajat kebebasan ke-2 (df_2) = $n - m - 1$, di mana m adalah jumlah variabel independen dan n adalah jumlah sampel. Pada penelitian ini terdapat 4 variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja) dan 66 responden, sehingga $df_1 = 4$ dan $df_2 = 66 - 4 - 1 = 61$. Maka nilai F-tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 2,52.

Berdasarkan Tabel 4.8, diperoleh nilai F-hitung sebesar 54,075 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai F-hitung ($54,075 > F\text{-tabel } (2,52)$) dan nilai signifikansi ($0,000 < 0,05$), maka keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani.

Hasil Uji Hipotesis

Uji pengaruh parsial untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Hasil Uji t dihasilkan dari olah data IBM SPSS Statistics 25 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Parsial

Hubungan Antarvariabel		Uji Regresi			
Variabel Independen	Variabel Dependen	B	β	t-hitung	Signifikansi
Nilai konstan	Kinerja Pegawai (KP)	-294,164		-4,447	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)		0,293	0,249	3,037	0,004
Lingkungan Kerja (LK)		0,537	0,298	4,005	0,000
Motivasi Kerja (MK)		0,488	0,315	4,198	0,000
Disiplin Kerja (DK)		0,221	0,248	3,138	0,003

Sumber: Data Diolah (2025)

Uji pengaruh secara parsial dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel, atau dengan membandingkan nilai signifikansi yang diperoleh dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan. Nilai t-tabel ditentukan berdasarkan degree of freedom (df) = n – k, di mana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah seluruh variabel. Dalam penelitian ini terdapat 66 sampel dan 5 variabel, sehingga df = 66 – 5 = 61, maka diperoleh nilai t-tabel = 1,67 (pada taraf signifikansi 5%). Selanjutnya berdasarkan Tabel 4.9, dilakukan perbandingan untuk menjawab hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan Tabel 4.9, diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,037 dengan signifikansi 0,004. Karena t-hitung (3,037) > t-tabel (1,67) dan signifikansi (0,004) < 0,05, maka H1a diterima (H10 ditolak). Sementara kekuatan pengaruh ditunjukkan oleh nilai unstandardized coefficient (B) sebesar 0,293 dengan arah pengaruh positif. Dengan demikian, hasil analisis mendukung hipotesis pertama (H1) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Nilai t-hitung sebesar 4,005 dengan signifikansi 0,000. Karena t-hitung (4,005) lebih besar dari t-tabel (1,67) dan signifikansi (0,000) kurang dari 0,05, maka H2a diterima (H20 ditolak). Sementara kekuatan pengaruh ditunjukkan oleh nilai unstandardized coefficient (B) sebesar 0,537 dengan arah pengaruh positif. Dengan demikian, hasil analisis mendukung hipotesis kedua (H2) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Nilai t-hitung sebesar 4,198 dengan signifikansi 0,000. Karena t-hitung (4,198) lebih besar dari t-tabel (1,67) dan signifikansi (0,000) kurang dari 0,05, maka H3a diterima (H30 ditolak). Sementara kekuatan pengaruh ditunjukkan oleh nilai unstandardized coefficient (B) sebesar 0,488 dengan arah pengaruh positif. Dengan demikian, hasil analisis mendukung hipotesis ketiga (H3) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Nilai t-hitung sebesar 3,138 dengan signifikansi 0,003. Karena t-hitung (3,138) lebih besar dari t-tabel (1,67) dan signifikansi (0,003) kurang dari 0,05, maka H4a diterima (H40 ditolak). Sementara kekuatan pengaruh ditunjukkan oleh nilai unstandardized coefficient (B) sebesar 0,221 dengan arah pengaruh positif. Dengan demikian, hasil analisis mendukung hipotesis keempat (H4) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian hasil analisis di atas, yang meliputi uji korelasi, uji parsial dan uji simultan, menghasilkan nilai-nilai yang kemudian dimasukkan ke dalam persamaan regresi, sebagai berikut:

$$KP = \alpha + \beta 1GK + \beta 2LK + \beta 3MK + \beta 4DK + \epsilon$$

$$KP = -294,164 + 0,293GKT + 0,537LK + 0,488MK + 0,221DK + \epsilon$$

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis, variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti secara parsial gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Bank ABC Cabang Sentani. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang

diterapkan oleh atasan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai yang dihasilkan. Dengan demikian, hasil ini menerima hipotesis pertama (H1).

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, seperti yang ditemukan oleh Ahadi & Pracoyo (2022) bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai sebuah bank di Indonesia. Adapun Rony, Sulastri, & Sabil (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai bank. Studi lainnya juga mendukung bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mendorong kinerja pegawai bank secara lebih baik (Jafar, Trimulato, & Gani, 2023; Zaeni et al., 2024).

Studi awal di Bank ABC Kantor Cabang Sentani menunjukkan adanya persepsi bahwa pimpinan belum sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan pegawai dan kurang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan (Wawancara Pegawai, 2024). Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif sebagaimana konsep kepemimpinan transformasional yang mencakup motivasi inspirasional, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual (Bass, 1985; Yukl & Gardner, 2020). Jika pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu pegawai, memberikan inspirasi, dan mendorong inovasi, maka pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Hal ini sejalan dengan teori dari DuBrin (2019) yang menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif menciptakan dukungan emosional dan arahan yang jelas bagi pengikutnya.

Temuan ini memberikan kontribusi kontekstual yang baru, terutama dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional di wilayah geografis seperti Papua, yang memiliki tantangan sosial-organisasional tersendiri. Dalam literatur yang ada, studi empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di sektor perbankan di Papua masih sangat terbatas. Dengan demikian, hasil ini menambah bukti bahwa kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan kinerja bahkan dalam konteks yang kompleks dan jauh dari pusat-pusat keuangan nasional. Ini menjadi bukti penting bagi manajemen Bank ABC dalam merancang intervensi pelatihan kepemimpinan berbasis lokal.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, secara statistik dapat disimpulkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai di Bank ABC Kantor Cabang Sentani. Lingkungan kerja yang kondusif secara fisik, sosial, dan digital mendorong pegawai bekerja secara lebih efisien dan produktif.

Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, antara lain Ramdhan (2022) yang menemukan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada bank swasta. Hallo & Wahyanti (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja non-fisik (seperti suasana kerja dan hubungan antarrekan) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai bank, Rony et al. (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang tertata rapi dan nyaman secara langsung berdampak pada produktivitas dan pelayanan pegawai bank, Idris et al. (2024) menegaskan bahwa

lingkungan kerja yang baik berpengaruh langsung terhadap kinerja meskipun tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja secara emosional. Namun demikian, beberapa studi lain menunjukkan hasil yang berbeda, seperti yang ditemukan oleh Santoso et al. (2024), di mana lingkungan kerja justru berpengaruh terhadap stres kerja dan turnover intention, bukan langsung terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini mungkin terjadi karena variabel mediasi (misalnya stres atau kepuasan kerja) belum diperhitungkan secara eksplisit dalam model yang digunakan.

Dalam konteks Bank ABC Kantor Cabang Sentani, kondisi lingkungan kerja menghadapi beberapa tantangan sebagaimana diungkapkan dalam studi awal. Meskipun tersedia fasilitas fisik seperti ruang kerja ber-AC dan keamanan gedung, terdapat keluhan dari pegawai mengenai keterbatasan teknologi pendukung dan hubungan komunikasi internal yang kurang efektif (Wawancara Pegawai, 2024). Padahal, menurut Sedarmayanti (2011) dan (Agbozo et al., 2017), lingkungan kerja yang ideal mencakup lingkungan fisik, digital, dan sosial yang memadai agar pegawai dapat bekerja dengan nyaman dan optimal.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja, termasuk dalam aspek fisik (kenyamanan ruangan), teknologi (kelengkapan perangkat digital), dan sosial (dukungan rekan kerja dan atasan), menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen dalam rangka mendorong peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini memberikan kontribusi empiris yang relevan khususnya bagi sektor perbankan di kawasan timur Indonesia. Di tengah literatur yang didominasi oleh studi di wilayah perkotaan dan pusat keuangan, penelitian ini memberikan evidensi baru dari daerah perbatasan, bahwa lingkungan kerja tetap menjadi determinan penting dalam meningkatkan kinerja, meskipun infrastruktur dan teknologi belum seoptimal di kota besar. Ini memperkuat argumen bahwa aspek lingkungan kerja bersifat universal namun memerlukan penyesuaian lokal, khususnya di wilayah dengan kondisi geografis dan sosiokultural yang khas seperti Sentani, Papua.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil regresi linear berganda, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara statistik, motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil ini konsisten dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa motivasi kerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai, antara lain Ramdhan (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja meningkatkan kinerja pegawai di bank swasta, Permana & Pracoyo (2023) mengungkapkan motivasi kerja sebagai salah satu faktor signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai bank di Jakarta Selatan, Noviarita et al. (2021) menegaskan bahwa motivasi kerja yang kuat mendorong perilaku kerja proaktif di bank syariah. Namun, beberapa penelitian menghasilkan temuan berbeda, seperti Hayati (2020) dan Idris et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi melalui mediasi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai termotivasi, dampaknya terhadap kinerja baru terasa bila pegawai tersebut juga merasa puas dengan pekerjaannya.

Di Bank ABC Cabang Sentani, motivasi kerja pegawai secara umum dinilai cukup baik, namun studi awal mengungkap adanya kecenderungan pegawai masuk ke dalam zona nyaman, terutama karena stabilitas pasar dan rutinitas kerja yang monoton (Hasil Wawancara, 2024). Kondisi ini dapat menurunkan dorongan untuk berinovasi atau meningkatkan kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi manajemen SDM untuk menjaga dan meningkatkan motivasi kerja. Berdasarkan teori McClelland (1985), motivasi kerja dibentuk oleh tiga kebutuhan utama: pencapaian (achievement), afiliasi (affiliation), dan kekuasaan (power). Bank ABC telah berupaya memenuhi ketiganya melalui insentif finansial, kegiatan pembinaan pegawai, serta penghargaan atas prestasi kerja. Namun, pengelolaan motivasi yang lebih strategis dan personal masih diperlukan agar pegawai dapat keluar dari rutinitas dan menunjukkan performa terbaiknya.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil regresi menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bank ABC Kantor Cabang Sentani. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapai.

Temuan ini selaras dengan beberapa studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, antara lain Ramdhan (2021) dan Dharma et al. (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai bank, Pramesti & Azizah (2023) juga menemukan hubungan positif antara disiplin dan produktivitas kerja pegawai bank syariah, Noviarita et al. (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan variabel paling dominan yang memengaruhi kinerja pegawai bank syariah. Namun, hasil ini berbeda dari studi Permana & Pracoyo (2023) yang menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Salah satu penjelasan yang dikemukakan adalah bahwa disiplin dianggap sebagai kewajiban atau SOP yang melekat dalam pekerjaan, sehingga tidak menjadi faktor pembeda dalam performa kerja.

Di Bank ABC Kantor Cabang Sentani, hasil observasi menunjukkan adanya beberapa pelanggaran disiplin, antara lain tingkat absensi tanpa keterangan resmi, keterlambatan kerja, dan penggunaan waktu kerja untuk kepentingan pribadi seperti bermain ponsel (Dokumen Internal & Wawancara, 2024). Meskipun sistem pengawasan dan aturan telah tersedia, implementasinya belum optimal. Menurut Sastrohadiwiryono (2019), disiplin kerja mencakup aspek seperti frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan terhadap standar dan aturan kerja, serta etika kerja. Apabila aspek-aspek ini tidak dijalankan secara konsisten, maka produktivitas dan integritas pegawai akan terpengaruh. Dengan temuan bahwa disiplin kerja secara statistik terbukti berpengaruh terhadap kinerja, maka penguatan aspek ini menjadi strategi krusial bagi manajemen Bank ABC.

Keterbaruan dari temuan ini terletak pada konfirmasi empiris bahwa disiplin kerja tetap menjadi faktor penting kinerja, bahkan di tengah sistem kerja yang telah terstandarisasi dan berprosedur ketat seperti di sektor perbankan. Dalam konteks wilayah perbatasan seperti Sentani, disiplin kerja bukan hanya terkait kepatuhan terhadap jam kerja, tetapi juga menyangkut komitmen moral terhadap pelayanan publik dan integritas personal.

Implikasi Manajerial

Hasil analisis dan pembahasan memberikan empat implikasi manajerial, sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang inspiratif dan memberi contoh positif bisa mendorong kinerja pegawai. Pimpinan cabang dan kepala unit bisa lebih sering memberi arahan yang jelas, membangun komunikasi terbuka, serta mendukung ide-ide baru dari tim. Selain itu, sesi tatap muka yang rutin dengan para anggota pegawai dan forum diskusi dapat membuat pegawai merasa didengar dan lebih terlibat.
2. Lingkungan kerja memberikan pengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai, sehingga perlu dipertahankan. Lingkungan kerja yang memadai dan menunjang dari segi fisik, teknologi dan sosial berkontribusi penting pada kinerja pegawai. Perbaikan bisa mencakup penataan ruang kerja agar lebih kondusif, memastikan fasilitas dan peralatan kerja memadai, serta memperbaiki sistem komunikasi antarbagian. Lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai lebih fokus dan betah dalam bekerja.
3. Motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja pegawai yang didorong oleh kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan cenderung menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam hal ini, manajemen dapat menetapkan target individu yang menantang namun realistis, program penghargaan dan pengakuan untuk pegawai yang berprestasi, serta memberi kesempatan pegawai memegang tanggung jawab lebih besar agar mereka tidak terjebak di “zona nyaman”. Program pelatihan dan rotasi kerja juga bisa membantu memberi pengalaman baru dan meningkatkan semangat kerja pegawai.
4. Pengaruh disiplin kerja termasuk dalam kategori rendah, sehingga perlu ditingkatkan. Ini penting untuk menjaga standar kerja dan pelayanan perbankan. Disiplin kerja pegawai yang tercermin dari frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan standar kerja, ketaatan aturan kerja dan etika kerja memiliki kaitan erat dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen perlu konsisten menegakkan aturan tentang kehadiran, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap SOP. Penerapan sistem peringatan dini untuk absensi atau keterlambatan, disertai pembinaan, akan membantu mengurangi pelanggaran kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank ABC Kantor Cabang Sentani. Keempat variabel independen tersebut memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja pegawai, dengan kemampuan menjelaskan variasi kinerja sebesar 78%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan yang inspiratif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Lingkungan kerja menjadi faktor dengan pengaruh paling dominan, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang nyaman, dukungan teknologi, serta hubungan sosial yang baik memiliki peran penting dalam menciptakan produktivitas pegawai. Selain itu, motivasi kerja dan disiplin kerja juga terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melalui penguatan kepemimpinan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, peningkatan motivasi, serta penegakan disiplin menjadi strategi penting bagi Bank ABC Kantor Cabang Sentani dalam meningkatkan kualitas kinerja organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan kajian dengan melibatkan lebih banyak kantor cabang atau institusi perbankan lain agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Peneliti berikutnya juga dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, kompetensi, komitmen organisasi, beban kerja, maupun keterikatan kerja sebagai variabel mediasi atau moderasi. Selain itu, pendekatan penelitian campuran (mixed method) melalui kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor psikologis dan organisasi yang memengaruhi perilaku kerja pegawai. Studi longitudinal juga dapat dilakukan untuk mengamati perubahan kinerja pegawai dari waktu ke waktu setelah diterapkannya berbagai kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

REFERENSI

- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12–18.
- Ahadi, & Pracoyo, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Studi pada karyawan tetap divisi operasional PT. Bank X). *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 19(1), 51–68. <https://doi.org/10.35384/jkp.v19i1.341>
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
- Asrar-Ul-Haq, M., Amin, S., Ali, H. Y., Akhtar, M. W., Ali, M., Noor, S., Aslam, K., & Khalid, A. (2020). Congruence of perceptions between bank managers and subordinates about leadership style and performance in Pakistan. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1796270>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science.
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Kent Publishing Company.
- Brill, M. (1992). Workspace design and productivity. *The Healthcare Forum Journal*, 35(5), 51–53.
- Daft, R. L. (2016). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
- Dharma, R., Hady, H., Lusiana, Ridwan, M., & Mulyani, S. R. (2023). The influence of work discipline and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Social Science and Business*, 7(3), 748–757. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i3.53743>
- DuBrin, A. J. (2019). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (10th ed.). Cengage Learning.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson Education.
- Hallo, G. S., & Wahyanti, C. T. (2022). The effect of non-physical work environment and work stress on employees' performance at Bank BNI Jailolo Unit, West Halmahera. *International Journal of Social Science and Business*, 6(2), 232–238. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i2.45092>
- Hayati, N. (2020). The influence of visionary leadership, talent management, employee engagement, and employee motivation to job satisfaction and its implications for employee performance all divisions of Bank BJB Head Office. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 528–533.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hilal, N., Djatola, H. R., & Hussein, A. S. (2023). How HRD, servant leadership, and good governance improve Islamic bank staff performance and morale. *Asia Pacific Management and Business Application*, 12(2), 209–226. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2023.012.02.5>
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Idris, M., Choiriyah, Jonifar, Atika, F. U., & Hidayat, R. (2024). The influence of work motivation and work environment on job satisfaction and its impact on the performance of Bank Mandiri employees Palembang City. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), 1–27. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Jackson, P., & Suomi, R. (Eds.). (2002). *eBusiness and workplace redesign*. Routledge.
- Jafar, M. A., Trimulato, T., & Gani, I. (2023). The influence of leadership and motivation on employee performance moderated by work environment. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 4(1), 20–34. <https://doi.org/10.46367/jps.v4i1.1025>
- Joyosumarto, S. (2018). *B.A.N.K.I.R Kepemimpinan lembaga perbankan abad ke-21*. Elex Media Komputindo.
- Kafui Agbozo, G. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20170501.12>
- Kane, J. S. (1986). Performance distribution assessment. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment* (pp. 237–273). Johns Hopkins University Press.
- Kane, J. S., John, H. B., & Wiatrowski, M. (1995). Performance appraisal. In N. Brewer & C. Wilson (Eds.), *Psychology and policing*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022). The relationship of physical, digital and social work environment changes with the development of organizational performance in the activity-based work environment. *Facilities*, 40(15/16), 72–88. <https://doi.org/10.1108/F-07-2021-0061>
- Liu, Y. C., & Hung, J. H. (2006). Services and the long-term profitability in Taiwan's banks. *Global Finance Journal*, 17(2), 177–191. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2006.03.001>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The role of disruption in the impact of multiple leadership styles on bank performance: Evidence from Indonesia. *Banks and Bank Systems*, 19(3), 151–163. [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(3\).2024.13](https://doi.org/10.21511/bbs.19(3).2024.13)
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2008). *Perilaku organisasi dan budaya organisasi*. Refika Aditama.

- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Free Press.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Scott Foresman & Co.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Noviarita, H., Ahmad, R. bin, & Fautau, I. (2021). The impact of leadership, motivation, discipline, and wages on the performance of Sharia Bank employees. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(1), 141–174. <https://doi.org/10.21580/economica.2021.12.1.7285>
- Palvalin, M. (2017). How to measure impacts of work environment changes on knowledge work productivity – Validation and improvement of the SmartWoW tool. *Measuring Business Excellence*, 21(2), 175–190. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2016-0025>
- Patrick, H. A., & Kareem, J. (2021). Development and validation of Work Environment Services Scale (WESS). *Central European Management Journal*, 29(2), 89–120. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.47>
- Permana, P. F. C., & Pracoyo, A. (2023). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. *Journal of Accounting, Management and Islamic Economics*, 1(2), 621–636. <https://doi.org/10.35384/jamie.v1i2.475>
- Prabhakaran, A. K., & Rajandran, K. V. R. (2019). Work environment and stress of bank employees. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 716–718. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1143.0782S419>
- Pramesti, W. A., & Azizah, S. N. (2023). How do work discipline, compensation and competence influence employee productivity? *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 4(2), 231–248. <https://doi.org/10.46367/jps.v4i2.1390>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & pengembangan SDM* (Cetakan ketiga). Alfabeta.
- Ramdhan, M. (2021). The effect of motivation and discipline on employee performance at PT. Keb Hana Bank Serpong Branch Office. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 8(1), 263–274. <https://doi.org/10.26858/ja.v8i1.22890>
- Ramdhan, M. (2022). How the role of electronic human resource system (e-system), environment, job satisfaction on employee performance? An empirical study on private bank employee. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.347>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Rony, Z. T., Sulastri, T., & Sabil, S. (2024). The effect of work environmental, transformational leadership and work stress on employee performance at bank international. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 6624–6634. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2452>
- Santoso, K. R., Adriansyah, A., Simatupang, B. M., Joyosumarto, S., & Haryanti, E. (2024). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention dengan stress kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, 10(2), 177–194. <https://doi.org/10.35384/jemp.v10i2.581>
- Saputra, D. P., & Noor, J. (2022). Influence of empowering leadership to employee performance of bank in Indonesia: Mediating role of trust in manager. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 16(1), 127. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2022.v16.i01.p10>
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2019). *Manajemen tenaga kerja Indonesia: Pendekatan administratif dan operasional* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata kerja dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Sinungan, M. (1987). *Produktivitas: Apa dan bagaimana*. Bumi Aksara.

- Sodiq, A., Ratnasari, R. T., & Mawardi, I. (2024). Analysis of the effect of Islamic leadership and job satisfaction on sharia engagement and employee performance of Islamic banks in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362772>
- Srivastava, A. K. (2008). Effect of perceived work environment on employees' job behaviour and organizational effectiveness. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34, 47–55.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2009). *Manajemen sumber daya manusia: Pendekatan teoretik dan praktik untuk organisasi publik*. Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. Wiley.
- Wibowo. (2018). *Manajemen kinerja* (Edisi kelima, cetakan ke-10). Rajawali Pers.
- Yudiatmaja, F. (2013). *Analisis regresi dengan menggunakan aplikasi komputer statistik SPSS*. Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl, G., & Gardner, W. L., III. (2020). *Leadership in organizations* (9th Global ed.). Pearson.
- Zaeni, N., Mas'ud, M., Gani, A., Budiandriani, & Mahmud, A. (2024). The effect of leadership empowerment, psychological capital, and job meaningfulness with job satisfaction as a mediation variable on the performance of SOE bank employees in Makassar City. *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 1815–1830. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4135>