

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Instansi Perbankan

Joko Bagio Santoso¹, Antaiwan Bowo Pranogyo²

¹²Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta
email:., joko_bagio_santoso@stei.ac.id, antaiwan.bowo@stei.ac.id

Abstract

Several efforts are required to achieve optimal employee performance. Understanding the various leadership styles and the factors that influence employee motivation and performance is one step toward achieving this goal. The goal of this research is to describe how a company improves employee performance in terms of leadership style and work motivation. This research is descriptive and qualitative, with data collected through the use of literature. According to the findings of this study, good employee performance is influenced by leadership style and employee motivation. Democratic leadership encourages all members to contribute ideas to improve organizational performance and achievements. To improve bank employee performance, companies must provide good motivation and challenging work.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance

1. Latar Belakang

Kepemimpinan sangat istimewa dalam struktur perusahaan. Kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi yang membantu sekelompok orang dalam mencapai tujuan mereka. (Gemini, 2021). Kepemimpinan akan berdampak pada kinerja karyawan yang dipimpinnya, baik secara positif maupun negatif, karena kepemimpinan ialah kekuatan aspiratif, kemampuan moral yang kreatif dan semangat yang memiliki kemampuan yang sangat mempengaruhi anggota untuk mengganti sikap sehingga sesuai dengan kehendak pemimpin. Seorang atasan harus mampu memahami perangai karyawannya agar dapat menilai kembali diri mereka sendiri dan menentukan apakah kepemimpinan mereka searah dengan keinginan, bakat, dan andalan karyawan, karena kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan akan menganugerahkan kontribusi yang signifikan terhadap kemajuan suatu organisasi. Kepemimpinan berkembang sebagai hasil dari apa yang diperbuat seseorang dan bagaimana orang tersebut menarik pengikut (Gemini, 2021). Selain faktor kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat dilepaskan dari faktor budaya yang berkembang dan dilakukan oleh karyawan dalam organisasi yang bersangkutan (Karma et al., 2017). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan dan motivasi yang berbeda dari pemimpin lainnya. Keseluruhan pola tindakan seorang pemimpin, baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat oleh karyawannya, disebut sebagai gaya kepemimpinannya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu organisasi (Suaryansyah, 2021).

Untuk mencapai tujuannya dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat, manajemen memerlukan individu-individu yang bertanggung jawab, berkualitas, berkesadaran tinggi, dan berkemauan keras, khususnya pada bank-bank besar milik negara, swasta, dan bank asing yang berusaha di Indonesia. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus menjagapemangku yang kapabel, artinya profesional sebagai pemimpin, mengerahkan kapasitas yang ada, memahami kelemahan atau ketiadaan dan menghindarinya, serta mampu membaca peluang dan tantangan pengelolaan perusahaan. (Gaol, 2020). Ketika mengelola sumber daya manusia, seorang pemimpin harus sesekali membuat perubahan struktur kepegawaian seperti promosi, demosi, dan rotasi.

Sumber daya manusia memerlukan perhatian dalam rangka menunjang kinerja perusahaan karena mereka merupakan salah satu unsur terpenting dalam perusahaan, baik dalam kegiatan pelaksanaan, pemasaran, maupun pemberian informasi kepada pelanggan di lini depan (Victuria et al., 2022). Maksud dan tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menjadikan unit kerja yang efisien agar mencapai sasaran perusahaan dan bagaimana perusahaan harus dapat mengembangkan, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan kebutuhan dan harapan. Peningkatan di bidang sumber daya manusia dicapai melalui berbagai cara

dan kebijakan untuk menarik perhatian pegawai yang profesional, sehingga memerlukan arahan, kesadaran dan tekad kerja yang tinggi untuk memperoleh kinerja yang diharapkan (Chitra et al., 2018). Karyawan memiliki tingkat hasil atau kinerja yang berbeda yang harus diperhatikan dan diperhitungkan antara satu dengan yang lainnya karena setiap karyawan memiliki tingkat hasil kerja yang berbeda berdasarkan kemampuannya (Khtatbeh et al., 2020). Tingkat pengembangan karier, gaya kepemimpinan, dan kompensasi atas bidang pekerjaan yang dilakukan, semuanya berperan dalam keberhasilan seseorang dalam suatu bidang pekerjaan (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018). Namun, penurunan kinerja karyawan bisa disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk pengaruh lingkungan kerja itu sendiri, yang tidak mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas (Dharma, 2018). Motivasi tentunya sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai, hal tersebut juga berdampak pada mutu sumber daya manusia, karena pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi bakal menimbulkan semangat dalam pekerjaannya guna meningkatkan kinerja pegawai. Akan ideal jika karyawan tidak termotivasi karena mereka kurang semangat dan semangat untuk bekerja, sehingga menghasilkan kinerja yang buruk (Nur Affini, 2021). Maka dari itu, cara untuk mamajukan kinerja karyawan menjadi tantangan manajemen yang serius, karena kesuksesan perusahaan dalam mencapai target dan keberlanjutannya bergantung pada kadar kinerja sumber daya manusianya (Paillé & Meija-Morelos, 2019). Semakin tinggi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, maka disiplin dan motivasi kerja secara bersama-sama akan semakin baik, sehingga dapat diasumsikan bahwa pengaruh ini secara langsung berpengaruh positif dan signifikan disiplin serta secara bersama-sama atas kinerja pegawai (Febelastika Sitompul et al., 2021).

2. Kajian Pustaka

Kinerja Karyawan

Tingkatan perolehan dalam mengerjakan pekerjaan tertentu disebut sebagai kinerja (Eliyana, 2019). Kinerja didefinisikan sebagai produk kerja yang mewakili level pencapaian per pekerjaan dan memenuhi acuan, pedoman, atau persyaratan peran resmi organisasi (Anggarwati & Eliyana, 2015). Kinerja karyawan, di sisi lain, mengacu pada apa yang akan terjadi sebagai hasil kerja karyawan semasa periode waktu tertentu dipadankan dengan berbagai kontinjensi seperti kriteria, atau sasaran yang dipengaruhi dan disetujui (Eliyana, 2019).

Kinerja merupakan sintesis dari kecakapan, upaya, dan peluang yang dapat diukur dengan hasil. Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai keberhasilan individu dalam melaksanakan tugasnya (B Tamarindang et al., 2017). Kinerja karyawan ialah komparasi hasil kerja aktual karyawan dengan standar kerja perusahaan (Indriyati, 2017). Standar kinerja diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik. Tergantung pada pendekatannya, standar kinerja adalah "perbandingan," "tujuan," atau "target" yang menentukan tingkat kinerja yang diharapkan. Standar kinerja harus realistis, terukur, dan mudah dipahami agar menguntungkan organisasi dan karyawannya (Faridah & Hikmah, 2021).

Gaya Kepemimpinan

Salah satu keterampilan yang dibutuhkan para pemimpin bisnis adalah kepemimpinan (Bastari et al., 2020). Karyawan diketahui mencapai tujuan perusahaan dengan bantuan pengaruh seorang pemimpin. Sebaliknya, gaya kepemimpinan dihubungkan dengan perilaku pemimpin saat menguasai atau mempertanyakan pengikut (Rohman et al., 2020). Kepemimpinan adalah kapasitas untuk mempengaruhi orang lain melalui hubungan langsung atau tidak langsung untuk mendorong orang lain supaya bersedia, memahami dan senang mengikuti kehendak pemimpin (Parashakti & Setiawan, 2019).

Gaya kepemimpinan didefinisikan oleh (Efendi et al., 2019) sebagai keterampilan yang biasa digunakan untuk memberikan dampak konstruktif pada orang lain dan orang-orang di sekitarnya untuk bekerja sama mencapai target yang agendakan. Selain itu, menurut (Pawirosumarto et al., 2017) gaya kepemimpinan adalah seperangkat aturan yang diikuti seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, dengan setiap pemimpin mempunyai pola stimulus yang unik. dan membimbing pengikutnya. Gaya kepemimpinan dapat bertujuan untuk membimbing atau memengaruhi orang lain dengan mengerahkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien selama proses manajemen untuk meraih target yang anggarkan. Gaya kepemimpinan transformatif yakni tipe kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadinya dan mempunyai kemampuan (Kharis, 2015).

Motivasi Kerja

Motivasi karyawan ada ketika karyawan memiliki kebutuhan untuk dipenuhi, baik intrinsik maupun ekstrinsik (Lau & Roopnarain, 2014). Motivasi intrinsik sangat penting untuk meningkatkan kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan mendapat manfaat dari motivasi intrinsik (Shafi et al., 2020). Manusia memiliki empat dorongan: memperoleh, mengikat, memahami, dan mempertahankan, dan dorongan ini adalah penemuan untuk motivasi karyawan (Lee & Raschke, 2016). Pemberian motivasi dan kebebasan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan bidang tugasnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menggali potensinya (Julianry et al., 2017). Motivasi ialah kondisi atau energi yang mendorong karyawan yang ditakdirkan atau diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental proaktif dan positif karyawan atas situasi kerja meningkatkan motivasi kinerja mereka (Istri & Sintya, 2016). Motivasi adalah energi yang ada dalam diri seseorang dan ditandai dengan munculnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan (Hermawati et al., 2021). Karena motivasi adalah elemen yang mendorong seseorang untuk melaksanakan kegiatan tertentu, maka sering diartikan sebagai faktor perangsang perilaku seseorang (Winata, 2019).

Karena perusahaan harus bekerja keras untuk mendorong dan memotivasi karyawannya melalui perlakuan yang adil, promosi, kenyamanan tempat kerja, lingkungan dan iklim kerja yang kondusif, motivasi akan mendorong semua karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik (Marliani, 2016). Masing-masing karyawan memiliki kebutuhan material dan non-material yang mendorong mereka untuk berusaha lebih keras dan mendorong/mengarahkan kinerja. Motivasi adalah kecenderungan psikis untuk berperilaku; artinya, perilaku manusia termotivasi (Kurniawan, 2012). Berlandaskan uraian di atas, penulis terdorong untuk melaksanakan penelitian berdasarkan kajian pustaka dan memberikan rekomendasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja atas kinerja pegawai di lembaga perbankan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan tinjauan pustaka sebagai metode pengumpulan data (Kurniansah & Rosida, 2019). Mengumpulkan data dari berbagai sumber literatur, artikel yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, buku, media elektronik dan cetak serta sumber bacaan lainnya disebut studi pustaka. (Shobirin & Siharis, 2022).

Sumber literatur ini dikategorikan menurut jenis data yang cocok untuk menjawab pertanyaan, kemudian diinterpretasikan sesuai dengan konsep dan teori yang digunakan, dan terakhir dibahas dalam kajian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Kesimpulan diambil untuk memenuhi topik tersebut. Tentang kinerja pegawai di lembaga perbankan. Sebaiknya kumpulkan minimal 50 artikel, buku, dan referensi lain untuk melengkapi penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Akibatnya, pemimpin yang mampu memotivasi karyawannya akan mampu meraih kinerja karyawan yang lebih baik (Parashakti & Setiawan, 2019). Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan. Hal ini menjelaskan mengapa semakin demokratis gaya kepemimpinan yang digunakan, maka semakin baik kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini terbuka terhadap saran, masukan, dan kritik dari bawahan (Sri Handayani, 2018). Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi optimalisasi kinerja karyawan (Burhanudin & Kurniawan, 2020).

Pemimpin harus mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk organisasinya, gaya yang dapat dengan mudah beradaptasi dengan semua situasi dan kondisi sambil memaksimalkan kinerja. (Billy Tamarindang et al., 2017). Kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik memengaruhi kinerja, karena pegawai menjadi lebih berhati-hati saat mencoba memenuhi harapan perusahaan (T. S. Siagian & Khair, 2018).

Karyawan percaya bahwa kepemimpinan transformasional dapat menambah dan mengembangkan pengetahuan sekaligus meningkatkan kemampuan karyawan (Sukoco et al., 2020). Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari keahlian mereka, tetapi juga dari bagaimana mereka membimbing dan mempengaruhi mereka untuk mencapai tujuan yang bermanfaat bagi organisasi (Siti, Nur Aisyah &

Wardani, 2020). Gaya kepemimpinan dapat menjadi satu diantara elemen pembentuk kinerja dengan memberi kritik terhadap kerja setiap anggota, dan pimpinan sebaiknya mengikutsertakan bawahan dalam diskusi (Utomo et al., 2017).

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan apakah tujuan kinerja karyawan tercapai atau tidak. Kepemimpinan yang memprioritaskan banyak nilai, berfokus pada pengembangan visi, dan menginspirasi pengikut untuk mencapai visi tersebut (Muizu & Sari, 2019). Meningkatkan kinerja pegawai terkait dengan gaya kepemimpinan. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang digunakan maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Kepemimpinan adalah proses mempromosikan upaya individu dan kolektif untuk meraih tujuan bersama dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. (Mukmin et al., 2019).

Kepemimpinan demokratis akan mendorong setiap anggota untuk yakin akan kontribusinya terhadap tujuan kelompok atau organisasi. Lebih jauh lagi, adalah mungkin untuk mempelajari bagaimana menerapkannya secara efektif dan efisien (Kesuma & Syamsuddin, 2019). Melalui motivasi kerja, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin efektif ketika gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan dua bentuk perilaku: perilaku tugas dan perilaku hubungan (Andayani, 2018).

Peran pemimpin adalah menjembatani kesenjangan antara karyawan dengan pekerjaan dan lingkungannya. Ketika pekerjaan dan lingkungan gagal memberikan bimbingan, kepuasan, dan motivasi, maka tanggung jawab pemimpinlah untuk menyediakan hal-hal tersebut (Rina, 2019).

Karyawan dapat terinspirasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Ide dan saran karyawan selalu diterima oleh pemimpin. Pemimpin selalu melibatkan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dengan meminta ide, saran, atau pemikiran dari karyawan tersebut (Fajari, 2021). Beberapa faktor yang dapat menjelaskan dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Indikatornya adalah mengarah pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan di mana seorang atasan mengharapkan bawahan untuk disiplin dalam pekerjaannya. Ini berarti bahwa seorang pemimpin yang cenderung pada tugas diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Nata & Firdausi, 2021).

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Sebagian besar pengusaha berusaha meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (misalnya, dengan memberikan otonomi kerja dan umpan balik yang konstruktif, menekankan pentingnya tugas kerja, atau menyerahkan upah dasar yang kompetitif) sambil juga memberikan insentif untuk membangkitkan motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik yang ditimbulkan oleh insentif berwujud terkait dengan motivasi intrinsik yang ditimbulkan oleh insentif tidak berwujud dengan cara yang positif (seperti pengakuan sosial) (Kuvaas et al., 2017).

Motivasi karyawan sangat penting untuk penyelesaian tugas; oleh karena itu, seorang pemimpin harus memotivasi karyawan (Sabila & Firmansyah, 2022). Diharapkan komunikasi yang lebih baik antar pimpinan unit kerja dengan karyawan akan memotivasi untuk bekerja lebih keras karena mereka yakin mendapat dukungan dari pimpinannya. Pekerjaan yang menantang juga harus ditingkatkan karena menguntungkan karyawan yang memiliki jiwa, keamanan kerja, dan terbuka terhadap perubahan (Nitasari & Lataruva, 2012).

Pemimpin, manajer, dan karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan menggapai hasil yang sangat baik. Karyawan akan terstimulasi dan termotivasi untuk melakukan sesuatu jika mereka memiliki dorongan internal yang kuat (Septiawan & Heryanda, 2021). Semakin tinggi tingkat motivasi kerja dalam suatu organisasi, semakin besar dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan (Can & Yasri, 2016).

Motivasi kerja di tempat kerja berbentuk kompensasi (fisiologis), mempersembahkan rasa aman, perbuatan yang baik dari rekan kerja, penghargaan, dan tantangan baru yang dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilannya. Kinerja karyawan dapat dibantu oleh motivasi kerja (Faizal et al., 2019). Selain kepuasan pelanggan, kesejahteraan karyawan pun diprioritaskan. Karyawan yang termotivasi dapat membantu kinerja perusahaan mereka meningkat (Rumere et al., 2016). Lazimnya orang ingin bekerja lebih giat jika tidak ada rintangan untuk mencapai apa yang didambakan dari mereka. Semakin tinggi motivasi kerja individu, semakin banyak peluang yang dimiliki individu untuk mencapai tujuan kerjanya secara lebih konsisten (Harahap, 2017). Motivasi karyawan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan bank dipengaruhi oleh motivasi (Sahanggamu & Mandey, 2015).

Perusahaan bisa memotivasi karyawan untuk berupaya lebih keras. Hadiah reward, bonus, dan apresiasi oleh perusahaan untuk menumbuhkan motivasi kerja, yang pada akhirnya membantukenaikan kinerja karyawan, merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja (Mulyadi & Syafitri, 2015). Motivasi ialah cara yang mengungkapkan kekuatan, arah, dan ketekunan individu dalam meraih suatu tujuan. Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akibatnya, perusahaan diharapkan untuk mengevaluasi kinerja karyawannya secara menyeluruh dan akurat, memberi mereka kepercayaan diri untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka dan melakukan pekerjaan yang sepadan dengan kemampuan mereka (Sembiring, 2020).

Motivasi kerja mempunyai dampak yang signifikan pada kinerja karyawan bank (Musnadi & Majid, 2018). Jika nilai motivasi bertambah maka kinerja karyawan bank akan meningkat. Akibatnya, peningkatan motivasi karyawan di bank dalam melayani nasabah dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan (Sari et al., 2012). Motivasi kerja berpengaruh terhadap kontribusi peningkatan kinerja. Variabel motivasi kerja dan variabel kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan (Mahpudin & Purnamasari, 2018). Jika perusahaan berhasil mendorong karyawan untuk disiplin dalam pelaksanaan setiap tugas, maka kinerja dimungkinkan, dan jika karyawan termotivasi, maka perilaku kerja yang berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dapat dilahirkan (Amin & Hariroh, 2021). Dalam hal motivasi intrinsik, motivasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan merasa dihargai oleh manajemen dan juga diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri untuk maju (S. S. I. Siagian & Khuzaini, 2015).

5. Kesimpulan

Simpulan

Berdasarkan tulisan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang digunakan, yang berpotensi membentuk kinerja karyawan menjadi lebih baik. Hal ini menjelaskan bagaimana semakin demokratis gaya kepemimpinan dalam segala situasi dan kondisi di dalam organisasi, maka semakin baik kinerja organisasi tersebut. Kepemimpinan yang demokratis akan mendorong setiap anggota untuk yakin akan kontribusinya terhadap tujuan kelompok atau organisasi. Maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Karyawan termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas ketika mereka diberikan insentif berdasarkan kinerja atau hasil mereka. Pekerjaan yang menantang harus ditingkatkan karena menguntungkan. Perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Motivasi adalah proses yang menggambarkan intensitas, arah, dan ketekunan individu. Jika nilai motivasi ditingkatkan, kinerja karyawan bank akan meningkat.

Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan adalah kesempatan yang dapat diberikan kepada karyawan untuk diberikan kepada karyawan milenial mereka di lembaga perbankan Indonesia untuk lebih memperhatikan gaya kepemimpinan. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menjalin komunikasi motivasi akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi dan kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Amin, R., & Hariroh, S. D. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah. *JPSDa: Jurnal Perbankan Syariah Darussalam*, 1(1), 95. <https://doi.org/10.30739/jpsda.v1i1.794>
- Andayani, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bpr Di Kabupaten Tulungagung Dalam Perspektif Islam. *Jurnal Inovatif*, 4(1), 97–121.
- Anggarwati, A., & Eliyana, A. (2015). The Influence of Creative Self-Efficacy towards Creativity with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT. Smile Island Surabaya. *International Journal of Economics and Business Administration*, III(Issue 1), 90–99. <https://doi.org/10.35808/ijeba/65>
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise.

- Management Science Letters*, 10(12), 2883–2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Purworejo. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7–18. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/58>
- Efendi, R., Sukidjo, & Rifa'I, M. N. (2019). The Performance of Employees Influenced by Leadership Styles and Compensation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(6), 581–587.
- Eliyana, A. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fajari, A. H. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel ...* eprints.umm.ac.id. <https://eprints.umm.ac.id/74569/>
- Faridah, N., & Hikmah, L. (2021). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia. *JPSDa: Jurnal Perbankan Syariah Darussalam*, 1(1), 73. <https://doi.org/10.30739/jpsda.v1i1.792>
- Gaol, P. L. G. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja PT. Bank Mega, Tbk Cluster Bekasi. *Jurnal Good Governance*, 16(2), 239–256. <https://doi.org/10.32834/gg.v16i2.202>
- Gemini, P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulselbar Kantor Pusat Makassar. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.58191/jomel.v1i1.16>
- Hermawati, R., Firdaus, A., Suryani, N. L., & ... (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten. *JENIUS (Jurnal ...* <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/10459>
- Indriyati, E. S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemahaman Etika Kerja Islami. *Upajiwā Dewantara*. <https://scholar.archive.org/work/5rap7iurdzekdo2fay75kfb6ku/access/wayback/http://jurnal.ustjogja.ac.id:80/index.php/upajiwā/article/download/1990/pdf>
- Istri, C., & Sintya, A. (2016). *Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK BPD BALI Cabang Ubud Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia*. 5(12), 7583–7606.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi kementerian komunikasi dan informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan ...* <https://jurnal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/view/16309>
- Karma, K., Yasa, G., & Ratnadi, N. M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 19(Vol.19.2. Mei (2017)), 885–915.
- Kesuma, B., & Syamsuddin, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinandemokratis Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Panin Bank Cabang Atmo Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 4(2), 103. <https://doi.org/10.35908/jeg.v4i2.758>
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Journal of the American Health Information Management Association*, 77(1), 1–9.
- Khtatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., Rahman, S. bin A., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. *Heliyon*, 6(10), e04973. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04973>
- Kurniawan, A. W. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 16(4), 391. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2012.v16.i4.2332>

- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lau, C. M., & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *British Accounting Review*, 46(3), 228–247. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.02.006>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Mahpudin, E., & Purnamasari, P. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Bank Central Asia , Tbk Cabang Karawang. *Eduomic Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 6(2), 65. <https://doi.org/10.33603/ejpe.v6i2.1334>
- Marliani, S. (2016). Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk Cabang Karawang). *Jurnal Buana Akuntansi*, 1(1), 47–75. <https://doi.org/10.36805/akuntansi.v1i1.43>
- Muizu, W. O. Z., & Sari, D. (2019). Improving Employee Performance Through Organizational Culture, Leadership, And Work Motivation: Survey On Banking Organizations In Southeast Sulawesi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 20(1), 71–88. <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>
- Mukmin, S., Budiarto, W., & Prasetyo, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *MAP (Jurnal Manajemen Dan* <http://jurnal.uwp.ac.id/pps/index.php/map/article/view/210>
- Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2018). Pengaruh motivasi kerja, Lingkungan kerja, Dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/view/10326>
- Nata, K. C., & Firdausi, I. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 22(2), 82–100. <http://journal.stiei-kayutangi-bjm.ac.id/index.php/jma/article/view/784>
- Nitasari, R. A., & Lataruva, E. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intevening Pada PT. BANK CENTRAL ASIA Tbk. Cabang Kudus. *Diponegoro Journal of Management*, 1(2), 446–454. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- Paillé, P., & Meija-Morelos, J. H. (2019). Organisational support is not always enough to encourage employee environmental performance. The moderating role of exchange ideology. *Journal of Cleaner Production*, 220, 1061–1070. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.192>
- Parashakti, R. D., & Setiawan, D. I. (2019). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*. <https://ejournalunsam.id/index.php/jseb/article/view/1125>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/ijlma-10-2016-0085>
- Rina. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Danamon. *Journal of Management*, 9(1), 14–24.
- Rohman, A., Eliyana, A., Purwana, D., & Hamidah. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38–48. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))
- Sabila, F., & Firmansyah, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Dimasa Pandemi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Malang Raya. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 5(2), 377–386. [https://doi.org/10.25299/jtb.2022.vol5\(2\).9516](https://doi.org/10.25299/jtb.2022.vol5(2).9516)
- Sari, R., Muis, M., & Hamid, N. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis*, 1(1), 87–93. <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/4869b786de43116c182e7dfbed1fd5fb.pdf>

- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Shobirin, A., & Siharis, A. K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(5), 235–246. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i5.188>
- Siagian, S. S. I., & Khuzaini, K. (2015). Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset* <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/3357>
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister* <http://journal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/2241>
- Siti, Nur Aisyah & Wardani, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Siti. *Bulletin of Management and Business*, 1(1), 42–50.
- Sri Handayani. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Cabang Biak. *Gema Kampus IISIP YAPIS Biak*, 13(1), 1–7. <https://doi.org/10.52049/gemakampus.v13i1.57>
- Suaryansyah, B. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Lemabang Palembang. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2(1), 43–55. <https://doi.org/10.47747/jismab.v2i1.194>
- Sukoco, S., Tirtayasa, S., & ... (2020). Kepemimpinan, Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen* <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen/article/view/2368>
- Tamarindang, B, Mananeke, L., & ... (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Bni Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal* <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/16229>
- Tamarindang, Billy, Mananeke, L., & Pandowo, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Bni Cabang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1599–1606.
- Utomo, L. B., Saragih, H. R., Telkom, U., Pegawai, K., & Manusia, S. D. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai the Impact of Leadership Style Toward the Performance of*. 4(1), 902–908.
- Winata, H. (2019). Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Dan Banten Tbk. (Bank Bjb) Cabang Bsd – Tangerang Selatan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(2), 212. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i2.2229>