JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 18 April 2026 | **Revised:** 25 Mei 2026 | **Accepted:** 22 Mei 2026

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja (Kasus Pada Pegawai Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Palangka Raya, Kalimantan Tengah)

Muhammad Galih Robbani[1], Maman Suratman[2]
[1]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, galih.robbani@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, maman.suratman@widyatama.ac.id

Corresponding Author: galih.robbani@widyatama.ac.id[1]

Abstract: *This study examines the influence of transformational leadership and work motivation on employee performance at Bank Negara Indonesia (BNI) Palangka Raya Branch, Central Kalimantan. The research was motivated by the decline in employee Key Performance Indicator (KPI) from "Good" to "Fair" category in 2024–2025, along with rising tardiness (80.39%) and unauthorized absenteeism (23.53%) in 2025. A pre-survey indicated that the main issues were related to transformational leadership (73.33%) and work motivation (66.67%). The population consisted of all 51 permanent employees, employing a saturated sampling technique. Data were collected using Likert-scale questionnaires and analyzed with descriptive statistics, validity and reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression using SPSS 27. Descriptive results showed that transformational leadership (mean = 2.82), work motivation (mean = 2.86), and employee performance (mean = 2.88) were all categorized as "Fair". The regression equation was* $Y = 0.679 + 0.606X_1 + 0.851X_2$*. The Adjusted* R^2 *value of 0.861 indicates that 86.1% of the variance in employee performance is explained by the two independent variables. Both t-test and F-test results confirmed that transformational leadership and work motivation have positive and significant effects on employee performance, both partially and simultaneously (sig. = 0.000). The study concludes that stronger transformational leadership and higher work motivation significantly improve employee performance. Management is recommended to enhance collaborative leadership practices and employee empowerment programs to boost motivation and service excellence.*

Keyword: *Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Performance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Palangka Raya, Kalimantan Tengah. Latar belakang penelitian didasarkan pada penurunan capaian *Key Performance Indicator* (KPI) pegawai tetap dari kategori "Baik" menjadi "Cukup" pada periode 2024–2025, serta peningkatan signifikan tingkat keterlambatan (80,39%) dan absensi tanpa keterangan (23,53%) pada tahun 2025. Pra-survey menunjukkan keluhan pegawai paling dominan terhadap kepemimpinan transformasional (73,33%) dan motivasi kerja (66,67%). Populasi penelitian adalah seluruh 51 pegawai tetap dengan menggunakan teknik sampling

jenuh (sensus). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, serta regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 27. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (mean = 2,82), motivasi kerja (*mean* = 2,86), dan kinerja pegawai (*mean* = 2,88) berada pada kategori "Cukup". Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 0{,}679 + 0{,}606X_1 + 0{,}851X_2$. Nilai *Adjusted* R^2 sebesar 0,861 menjelaskan bahwa 86,1% variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh kedua variabel independen. Hasil uji t dan uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan (sig. = 0,000). Penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, semakin meningkat pula kinerja pegawai. Disarankan agar manajemen Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Palangka Raya memperkuat praktik kepemimpinan transformasional yang kolaboratif serta program pemberdayaan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja operasional dan pelayanan prima kepada nasabah.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Sektor perbankan memegang peranan strategis sebagai pilar penopang pertumbuhan ekonomi nasional. Bank berfungsi tidak hanya sebagai lembaga intermediasi dana masyarakat, tetapi juga sebagai motor penggerak stabilitas sistem keuangan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, bank beroperasi untuk menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya guna meningkatkan taraf hidup masyarakat luas.

Di era transformasi digital dan persaingan yang semakin ketat, tuntutan terhadap kualitas pelayanan dan kinerja pegawai semakin tinggi. Setiap kantor cabang bank dituntut untuk terus meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, serta daya saing. Sebagai salah satu bank milik negara, Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Palangka Raya juga menghadapi tantangan tersebut. Keberhasilan cabang ini sangat bergantung pada kinerja pegawai tetap yang menjadi garda terdepan dalam melayani nasabah.

Namun, data empiris menunjukkan adanya gejala yang mengkhawatirkan. Rekapitulasi *Key Performance Indicator* (KPI) pegawai tetap periode 2021–2025 menggambarkan tren penurunan capaian kinerja. Pada tahun 2021–2023, indeks kinerja masih berada pada kategori "Baik", tetapi pada tahun 2024–2025 turun ke kategori "Cukup". Penurunan ini ditandai dengan berkurangnya jumlah pegawai yang memperoleh predikat "Sangat Memuaskan" dan munculnya predikat "Cukup" pada tahun 2025.

Tabel 1. Rekapitulasi Data Perolehan KPI Pegawai Bank BNI KC Palangka Raya (2021–2025)

Tahun	Pegawai Tetap	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Baik	Cukup	Indeks Kinerja	Persentase	Klasifikasi Penilaian
2021	38	16	17	5	0	3,29	82,25%	Baik
2022	37	14	18	5	0	3,24	81,00%	Baik
2023	44	18	19	7	0	3,25	81,25%	Baik
2024	46	15	23	8	0	3,15	78,75%	Cukup
2025	51	12	26	10	3	2,92	73,04%	Cukup

Sumber: Data diolah dari HRD Bank BNI KC Palangka Raya (2026)

Penurunan kinerja ini diperparah dengan meningkatnya indikator indisipliner. Tingkat keterlambatan pegawai melonjak tajam pada tahun 2025, mencapai 80,39%. Demikian pula dengan absensi tanpa keterangan yang meningkat menjadi 23,53% pada tahun yang sama.

Tabel 2. Rekapitulasi Data Keterlambatan Pegawai Bank BNI KC Palangka Raya (2022–2025)

Tahun	Jumlah Pegawai	Terlambat (Kasus)	Pegawai Terlambat	Persentase Pegawai Terlambat
2022	37	242	27	72,97%
2023	44	49	17	38,64%
2024	46	39	17	36,96%
2025	51	316	41	80,39%

Sumber: Data diolah dari HRD Bank BNI KC Palangka Raya (2026)

Tabel 3. Rekapitulasi Data Absensi Tanpa Keterangan Pegawai Bank BNI KC Palangka Raya (2022–2025)

Tahun	Jumlah Pegawai	Tanpa Keterangan (Kasus)	Jumlah Pegawai Absen Tanpa Keterangan	Persentase Absensi Tanpa Keterangan
2022	37	17	4	10,81%
2023	44	27	3	6,82%
2024	46	15	6	13,04%
2025	51	117	12	23,53%

Sumber: Data diolah dari HRD Bank BNI KC Palangka Raya (2026)

Fenomena penurunan kinerja, keterlambatan, dan absensi ini mencerminkan melemahnya motivasi kerja dan kurang optimalnya praktik kepemimpinan. Pra-survey yang dilakukan terhadap 15 pegawai tetap semakin memperkuat temuan ini. Keluhan terhadap lingkungan kerja fisik dan kompensasi finansial relatif rendah, tetapi keluhan terhadap kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sangat tinggi.

Tabel 4. Hasil Pra-Survey Penelitian Bank BNI KC Palangka Raya

No	Pernyataan Pra-Survey	Jawaban "Ya"	Jawaban "Tidak"	Persentase Jawaban "Tidak"	Indikasi Variabel
1	Fasilitas kerja, tata letak ruangan, dan peralatan di kantor sudah sangat mendukung penyelesaian tugas saya.	12 orang	3 orang	**20,00%**	Lingkungan Kerja Fisik
2	Gaji, tunjangan, dan insentif yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan beban kerja saya.	11 orang	4 orang	**26,67%**	Kompensasi Finansial
3	Atasan selalu memberikan inspirasi dan solusi konstruktif saat saya menghadapi kendala pekerjaan.	4 orang	11 orang	**73,33%**	Kepemimpinan Transformasional
4	Atasan memberikan perhatian dan bimbingan yang memadai untuk pengembangan karier saya.	5 orang	10 orang	**66,67%**	Kepemimpinan Transformasional
5	Saya memiliki dorongan internal yang kuat untuk bekerja melampaui target yang ditetapkan organisasi.	6 orang	9 orang	**60,00%**	Motivasi Kerja
6	Saya merasa termotivasi dan bersedia berusaha keras demi mencapai keberhasilan kerja tim.	5 orang	10 orang	**66,67%**	Motivasi Kerja

Sumber: Data Olah Pra Survey (2026)

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan dua instrumen yang secara konsisten terbukti mampu mendongkrak kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian (Fitriani & Muafi, 2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sektor perbankan, khususnya melalui pendekatan inspiratif dan perhatian individual yang sukses membangun komitmen. Selanjutnya, studi (Hana at al, 2023) menegaskan bahwa semakin tinggi dorongan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, semakin optimal pula pencapaian target kerja yang direalisasikan pegawai. Temuan-temuan ini turut diperkuat oleh (Pratama, 2023) yang membuktikan bahwa kolaborasi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi

kerja mampu memberikan kontribusi simultan yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas di sektor jasa keuangan.

Kendati demikian, beberapa studi menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja tidak selalu berbanding lurus, bahkan terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pada kondisi lingkungan tertentu. Penelitian (Rahman & Putri, 2022), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karena efektivitasnya sangat dibatasi oleh faktor situasional serta budaya kerja bawaan organisasi yang cenderung apatis. Anomali serupa juga dijumpai pada variabel Motivasi Kerja, di mana temuan (Wahyudi & Siregar, 2022) mengungkap bahwa tingginya motivasi internal tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap capaian kinerja harian ketika pegawai dihadapkan pada kelebihan beban kerja (*workload overload*) dan tingginya tekanan waktu operasional yang memicu kelelahan mental (*burnout*).

Berdasarkan data tabulasi pra-survey pada tabel 1.5, terlihat bahwa tingkat keluhan pegawai terhadap variabel Lingkungan Kerja Fisik (20,00%) dan Kompensasi Finansial (26,67%) berada pada persentase yang sangat rendah. Temuan ini secara langsung mengonfirmasi bahwa dukungan fasilitas operasional dan sistem penghargaan dari pihak bank telah berjalan sesuai dengan standar kelayakan. Sebaliknya, permasalahan utama justru terpusat secara signifikan pada aspek interaksional dan psikologis. Hal ini ditandai dengan tingginya persentase respons negatif terhadap indikator Kepemimpinan Transformasional (mencapai 73,33%) dan Motivasi Kerja (mencapai 66,67%). Tingginya kesenjangan pada kedua instrumen tersebut membuktikan secara objektif bahwa faktor kepemimpinan atasan dan motivasi internal merupakan titik lemah paling dominan di lapangan. Berlandaskan pada justifikasi empiris inilah, peneliti mengerucutkan fokus pengujian secara eksklusif pada Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2) sebagai dua variabel independen utama yang paling relevan dan mendesak untuk diteliti pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Bank BNI KC Palangka Raya.

Meninjau rekapitulasi keseluruhan data baik dari catatan administratif pada Tabel 1 hingga Tabel 3 maupun temuan primer dari hasil pra-survey, terlihat jelas adanya tren degradasi kinerja dan kedisiplinan pada pegawai tetap di Bank BNI KC Palangka Raya. Pergeseran capaian kinerja ke indikator "Cukup", tingginya rasio keterlambatan, hingga lonjakan absensi tanpa keterangan tersebut tervalidasi oleh adanya kelemahan pada faktor manajerial dan psikologis. Situasi ini tentu tidak dapat diabaikan karena berisiko mendisrupsi efektivitas operasional organisasi, terlebih ekosistem industri perbankan sangat bertumpu pada tingkat kedisiplinan, ketepatan waktu, dan kualitas pelayanan prima kepada para nasabah.

Fenomena ini mengonfirmasi bahwa persoalan kemerosotan kinerja tidak lagi cukup dipahami semata-mata sebagai masalah administratif. Dalam kacamata manajemen sumber daya manusia, perbaikan perilaku dan capaian kerja sangat bergantung pada pola kepemimpinan yang diterapkan atasan serta kuatnya dorongan motivasi internal pegawai itu sendiri. Oleh karena itu, pengkajian lebih mendalam mengenai sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memengaruhi dinamika kinerja tersebut menjadi sangat penting dilakukan guna menemukan solusi komprehensif atas kondisi empiris yang terjadi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di sektor jasa dan perbankan. Penelitian oleh (Fitriani & Muafi, 2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui dimensi inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual. Sejalan dengan itu, (Hana, 2023) menyatakan bahwa motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki kontribusi signifikan dalam mendorong pencapaian target kerja yang optimal. Selanjutnya, (Pratama, 2023) mengungkapkan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan

motivasi kerja secara simultan mampu meningkatkan produktivitas pegawai secara signifikan. Namun demikian, hasil berbeda ditunjukkan oleh (Rahman & Putri, 2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja akibat faktor situasional dan budaya organisasi, serta (Wahyudi & Siregar, 2022) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja dalam kondisi beban kerja tinggi dan tekanan operasional. Selain itu, penelitian (Lestari et al., 2025) serta (Sari & Wijaya, 2021) menegaskan bahwa aspek disiplin kerja seperti ketepatan waktu dan kehadiran memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Wibowo & Suratman, 2024). Dengan demikian, meskipun secara umum kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh positif, terdapat inkonsistensi hasil penelitian (*research gap*) yang menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut dalam konteks organisasi yang berbeda.

Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*) serta urgensi fenomena kemerosotan kinerja riil di lapangan inilah yang menjadi alasan kuat bagi peneliti untuk mengkaji ulang permasalahan tersebut. Mengingat kajian yang secara simultan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di lingkup operasional Bank BNI KC Palangka Raya masih sangat terbatas, peneliti memandang esensial untuk mengangkat isu ini secara ilmiah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif verifikatif (Sugiyono, 2020). Tujuan utamanya adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Palangka Raya. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ingin menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen melalui pengujian hipotesis.

Objek penelitian adalah pegawai tetap Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Palangka Raya, Kalimantan Tengah. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yang berjumlah 51 orang pada tahun 2026. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan adalah 51 responden.

Penelitian ini dilaksanakan pada periode Februari hingga April 2026 di Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Palangka Raya, Kalimantan Tengah. Lokasi dipilih karena sesuai dengan permasalahan yang terjadi di lapangan serta menjadi tempat kasus yang akan diteliti.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Kuesioner terdiri dari 36 pernyataan yang dibagi menjadi tiga variabel, yaitu: 12 item untuk Kepemimpinan Transformasional, 9 item untuk Motivasi Kerja, dan 15 item untuk Kinerja Pegawai. Indikator pengukuran disusun berdasarkan teori yang relevan, yaitu dimensi *Four I's* dari (Bass & Avolio, 1995) untuk kepemimpinan transformasional, dimensi kebutuhan McClelland (1961) untuk motivasi kerja, serta dimensi kinerja dari (Mathis & Jackson, 2011) untuk variabel dependen.

Prosedur penelitian dimulai dengan melakukan studi pendahuluan dan pra-survey untuk mengidentifikasi masalah di lapangan. Selanjutnya, peneliti menyusun instrumen penelitian, melakukan uji coba instrumen, serta merevisi berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner disebarkan secara daring kepada seluruh pegawai tetap melalui Google Form untuk memudahkan pengumpulan data mengingat jarak geografis antara peneliti dan lokasi penelitian.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagai data primer, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal HRD Bank BNI KC Palangka Raya berupa rekapitulasi KPI, data keterlambatan, dan absensi pegawai periode 2021–2025. Setelah data terkumpul, dilakukan pengolahan dan analisis data menggunakan program SPSS versi 27.

Analisis data meliputi analisis deskriptif untuk memberikan gambaran umum variabel penelitian, uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik (normalitas, linearitas,

multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), serta analisis verifikatif berupa regresi linier berganda, uji koefisien determinasi (R^2), uji t, dan uji F untuk menguji hipotesis penelitian.

Metode penelitian ini dirancang sedemikian rupa agar dapat menghasilkan data yang valid, reliabel, dan obyektif sehingga kesimpulan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, berada pada kategori "cukup", yang mengindikasikan bahwa kondisi organisasi masih berada pada tingkat sedang dan belum optimal.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,82. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan atasan sudah cukup baik, terutama dalam membangun hubungan personal yang terbuka dan saling menghargai. Namun demikian, masih terdapat kelemahan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, suportif, serta dalam penyampaian visi yang jelas untuk menginspirasi bawahan.

Variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 2,86, yang menunjukkan bahwa motivasi pegawai tergolong cukup. Aspek yang paling menonjol adalah kemauan pegawai untuk berusaha keras dan memberikan upaya ekstra dalam bekerja. Akan tetapi, motivasi masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal kemampuan memberikan pengaruh positif terhadap unit kerja serta penguatan aspek kebutuhan akan kekuasaan dan afiliasi.

Sementara itu, variabel kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,88, yang juga berada pada kategori cukup. Kinerja relatif baik pada aspek kedisiplinan, seperti kehadiran dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Namun, masih terdapat kelemahan pada aspek ketelitian kerja dan upaya meminimalisir kesalahan operasional (*zero error*), yang menjadi tantangan utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun ketiga variabel telah berjalan cukup baik, masih diperlukan upaya peningkatan yang lebih terarah, khususnya dalam memperkuat peran kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja agar dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai secara lebih optimal.

Tabel 5. Deskriptif Data Variabel

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional	51	17,00	52,00	33,7843	7,28921
Motivasi Kerja	51	16,00	53,00	34,2745	7,04011
Kinerja Pegawai	51	19,00	53,00	34,5098	7,28388
Valid N (listwise)	51				

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada 51 pegawai tetap di Bank BNI KC Palangka Raya. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, memiliki nilai rata-rata yang relatif berdekatan dan berada pada kategori cukup.

Variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai rata-rata sebesar 33,78 dengan standar deviasi 7,289, yang menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan masih berada pada tingkat sedang, disertai variasi penilaian yang cukup beragam. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional belum merata dirasakan oleh seluruh pegawai.

Variabel motivasi kerja (X2) memperoleh nilai rata-rata sebesar 34,27 dengan standar deviasi 7,040. Kondisi ini mencerminkan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai juga berada pada kategori cukup, di mana sebagian pegawai telah memiliki dorongan kerja yang baik,

namun sebagian lainnya masih memerlukan penguatan motivasi, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.

Sementara itu, variabel kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 34,50 dengan standar deviasi 7,283, yang menandakan bahwa kinerja pegawai berada pada tingkat sedang dengan variasi capaian yang cukup luas antarindividu.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki pola yang konsisten pada kategori cukup. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa organisasi masih memiliki ruang yang signifikan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan, memperkuat motivasi kerja, serta mengoptimalkan kinerja pegawai melalui intervensi manajerial yang lebih terarah dan berkelanjutan.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan	Hasil *Pearson Correlation*	r tabel	Keterangan
X1.1	0,694	0,275	Valid
X1.2	0,705	0,275	Valid
X1.3	0,627	0,275	Valid
X1.4	0,563	0,275	Valid
X1.5	0,51	0,275	Valid
X1.6	0,616	0,275	Valid
X1.7	0,68	0,275	Valid
X1.8	0,651	0,275	Valid
X1.9	0,621	0,275	Valid
X1.10	0,706	0,275	Valid
X1.11	0,584	0,275	Valid
X1.12	0,707	0,275	Valid
X2.1	0,401	0,275	Valid
X2.2	0,651	0,275	Valid
X2.3	0,568	0,275	Valid
X2.4	0,621	0,275	Valid
X2.5	0,643	0,275	Valid
X2.6	0,605	0,275	Valid
X2.7	0,656	0,275	Valid
X2.8	0,701	0,275	Valid
X2.9	0,500	0,275	Valid
Y.1	0,671	0,275	Valid
Y.2	0,614	0,275	Valid
Y.3	0,618	0,275	Valid
Y.4	0,852	0,275	Valid
Y.5	0,797	0,275	Valid
Y.6	0,781	0,275	Valid
Y.7	0,753	0,275	Valid
Y.8	0,736	0,275	Valid
Y.9	0,696	0,275	Valid
Y.10	0,798	0,275	Valid
Y.11	0,735	0,275	Valid
Y.12	0,833	0,275	Valid
Y.13	0,759	0,275	Valid
Y.14	0,761	0,275	Valid
Y.15	0,789	0,275	Valid

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan SPSS. Berdasarkan kriteria pengujian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung > r tabel (0,275). Pada variabel kepemimpinan transformasional (X1), nilai korelasi item berada pada rentang 0,510–0,707, yang menunjukkan hubungan cukup kuat hingga kuat antara item dengan skor total. Variabel motivasi kerja (X2) memiliki nilai korelasi antara 0,401–0,701, yang juga mengindikasikan validitas yang memadai. Sementara itu, variabel kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai

korelasi yang lebih tinggi, yaitu 0,696–0,852, yang mencerminkan hubungan kuat hingga sangat kuat. Dengan demikian, seluruh instrumen pada ketiga variabel telah memenuhi kriteria validitas konstruk dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 7. Uji Realibilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,888	Reliabel
Motivasi Kerja	0,859	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,948	Reliabel

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, yaitu 0,888 untuk kepemimpinan transformasional, 0,859 untuk motivasi kerja, dan 0,948 untuk kinerja pegawai. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi hingga sangat tinggi. Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi linier berganda yang digunakan telah memenuhi persyaratan statistik.

Tabel 8. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,60066839
Most Extreme Differences	Absolute	,063
	Positive	,063
	Negative	-,043
Test Statistic		,063
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200[c,d]

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 > 0,05, sehingga residual berdistribusi normal. Hal ini menandakan bahwa asumsi normalitas dalam model regresi telah terpenuhi.

Tabel 9. Uji Linearitas X1 dengan Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined)	3686,774	20	184,339	11,378	,000
		Linearity	3297,230	1	3297,230	203,512	,000
		Deviation from Linearity	389,544	19	20,502	1,265	,275
	Within Groups		486,050	30	16,202		
	Total		4172,824	50			

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Tabel 10. Uji Linearitas X2 dengan Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Motivasi Kerja	Between Groups	(Combined)	3732,426	19	196,443	13,828	,000
		Linearity	3306,354	1	3306,354	232,737	,000
		Deviation from Linearity	426,072	18	23,671	1,666	,103
	Within Groups		440,398	31	14,206		
	Total		4172,824	50			

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Selanjutnya, uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen bersifat linear. Pada hubungan kepemimpinan transformasional (X1) dengan kinerja pegawai (Y), diperoleh nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000 < 0,05 dan *deviation from linearity* sebesar > 0,05, yang mengindikasikan hubungan linear yang signifikan tanpa penyimpangan. Hasil serupa juga diperoleh pada hubungan motivasi kerja (X2) dengan kinerja pegawai (Y), dengan nilai signifikansi *linearity* 0,000 < 0,05 dan *deviation from linearity* > 0,05, sehingga asumsi linearitas terpenuhi

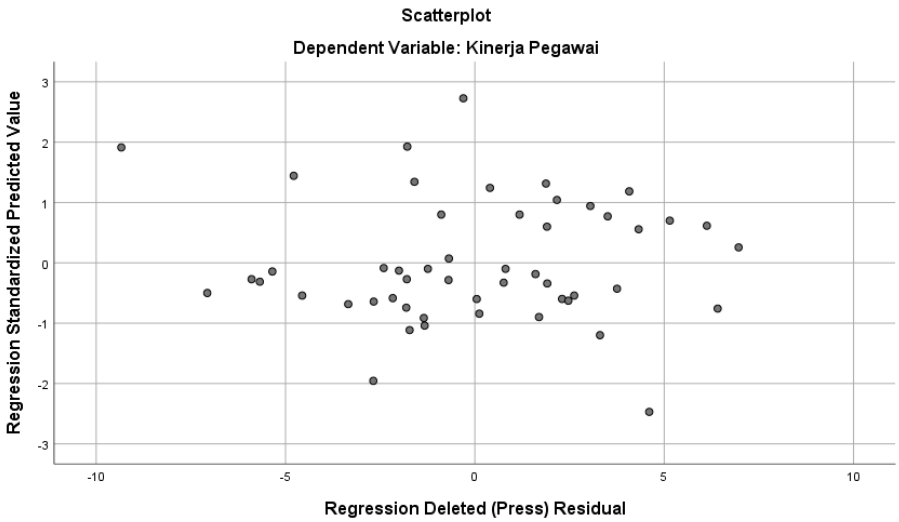
.

Tabel 11. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,873	1,893			
	Kepemimpinan Transformasional	,336	,102	,336	,256	3,905
	Motivasi Kerja	,650	,105	,628	,256	3,905

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Pada uji multikolinearitas, nilai *tolerance* untuk kedua variabel independen sebesar 0,256 (> 0,10) dan nilai VIF sebesar 3,905 (< 10). Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi tinggi antar variabel independen, sehingga model bebas dari masalah multikolinearitas.



Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Gambar 1. Uji Heterokedastisitas

Sementara itu, uji heteroskedastisitas berdasarkan scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di sekitar garis nol dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

Tabel 12. Uji Regresi Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,679	2,454		,277	,783
	Kepemimpinan Transformasional	,606	,117	,484	5,174	,000
	Motivasi Kerja	,851	,162	,491	5,249	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Model regresi yang dihasilkan adalah:

$$\mathbf{Y = 0{,}679 + 0{,}606X_1 + 0{,}851X_2}$$

Koefisien regresi menunjukkan bahwa kedua variabel independen berkontribusi positif, dengan motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi internal pegawai menjadi faktor utama dalam mendorong peningkatan kinerja.

Nilai koefisien determinasi (*Adjusted* R^2 = 0,861) menunjukkan bahwa sebesar 86,1% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Selain itu, nilai koefisien korelasi (R = 0,931) berada pada kategori sangat kuat, yang menunjukkan hubungan yang erat antara variabel independen dan dependen.

Tabel 13. Uji T

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,679	2,454		,277	,783
	Kepemimpinan Transformasional	,606	,117	,484	5,174	,000
	Motivasi Kerja	,851	,162	,491	5,249	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa:

- Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t = 5,174; Sig. < 0,05).
- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t = 5,249; Sig. < 0,05).

Tabel 14. Uji F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3616,541	2	1808,271	156,030	,000[b]
	Residual	556,282	48	11,589		
	Total	4172,824	50			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Olah Data SPSS 27 (2026)

Sementara itu, hasil uji F (simultan) menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (F = 156,030; Sig. < 0,05). Dengan demikian, model regresi dinyatakan layak dan memiliki daya jelas yang tinggi.

Pembahasan

a) Deskripsi Variabel

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai berada pada kategori cukup dengan rentang nilai rata-rata 2,82–2,88. Kepemimpinan transformasional memiliki kekuatan pada aspek hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, namun masih lemah dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Motivasi kerja didominasi oleh dorongan pencapaian individu (*need for achievement*), tetapi relatif rendah dalam aspek pengaruh terhadap unit kerja (*need for power*). Sementara itu, kinerja pegawai menunjukkan keunggulan pada aspek kedisiplinan kehadiran, namun masih menghadapi tantangan pada kualitas output, khususnya dalam meminimalisir kesalahan operasional (*zero error*). Secara keseluruhan, kondisi ini mencerminkan bahwa organisasi berada pada tahap moderat, dengan kebutuhan peningkatan pada aspek kolaborasi, kontribusi tim, dan ketelitian kerja.

b) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($t = 5{,}174$; Sig. $< 0{,}05$). Koefisien regresi sebesar 0,443 mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini menguatkan bahwa penerapan dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* mampu meningkatkan komitmen, loyalitas, serta produktivitas kerja pegawai. Dalam konteks perbankan, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam meningkatkan ketepatan kerja dan kepatuhan terhadap SOP.

c) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($t = 5{,}249$; Sig. $< 0{,}05$) dengan koefisien regresi sebesar 0,540. Nilai ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi kinerja.

Hal ini menegaskan bahwa dorongan internal pegawai baik dalam bentuk kebutuhan berprestasi, afiliasi, maupun pengaruh menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, proaktif, dan berorientasi pada pencapaian target.

Pengaruh Simultan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($F = 156{,}030$; Sig. $< 0{,}05$). Nilai *Adjusted* R^2 sebesar 0,861 menunjukkan bahwa 86,1% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.

Temuan ini mengindikasikan adanya sinergi antara faktor eksternal (kepemimpinan) dan faktor internal (motivasi) dalam membentuk kinerja. Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong motivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja pegawai secara keseluruhan.

d) Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi strategis yang dapat diterapkan, yaitu:

1. Penguatan kepemimpinan transformasional, khususnya dalam membangun budaya kerja kolaboratif dan inovatif.
2. Peningkatan motivasi kerja melalui empowerment, pemberian tanggung jawab, serta sistem penghargaan berbasis kinerja.
3. Peningkatan kualitas kinerja, terutama dalam aspek ketelitian dan minimalisasi kesalahan melalui pelatihan dan pengawasan berbasis SOP.

Dengan mengelola kepemimpinan dan motivasi secara terintegrasi, organisasi dapat membangun budaya kerja berkinerja tinggi (*high-performance culture*) yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Palangka Raya. Secara deskriptif, ketiga variabel penelitian berada pada kategori cukup, dengan rata-rata skor yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional, tingkat motivasi kerja, serta capaian kinerja pegawai masih berada pada tingkat sedang dan belum mencapai kondisi optimal. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian pula dengan motivasi kerja yang bahkan menunjukkan koefisien pengaruh yang lebih dominan. Secara simultan, kedua variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 86,1% variasi kinerja pegawai, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini secara langsung mendukung judul penelitian bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan perbankan, khususnya pada BNI Kantor Cabang Palangka Raya. Dengan demikian, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan dan semakin kuat dorongan motivasi kerja di kalangan pegawai, maka semakin baik pula capaian kinerja yang dapat dihasilkan.

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen Bank BNI Kantor Cabang Palangka Raya disarankan untuk lebih memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui peningkatan kemampuan atasan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif, serta memberikan stimulasi intelektual yang lebih intensif kepada pegawai. Di sisi lain, program penguatan motivasi kerja perlu difokuskan pada pemberdayaan pegawai agar mereka memiliki ruang untuk memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian sasaran unit kerja, sehingga dorongan berprestasi yang sudah relatif baik dapat semakin optimal. Secara teknis, manajemen dapat mengintegrasikan pendekatan kepemimpinan transformasional ke dalam rutinitas harian seperti morning briefing yang lebih interaktif dan sistem rotasi tanggung jawab kecil bagi pegawai. Perbaikan di bidang manajemen sumber daya manusia ini diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan perbankan secara keseluruhan.

REFERENSI

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Fitriani, & Muafi. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Perbankan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *20*(1), 34–48.

Hana. (2023). Dinamika Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, *15*(4), 88–102.

Lestari, K. S., Halin, H., & Afriyani, F. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal Terhadap Retensi Karyawan BATIQA Hotel Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, *22*(3), 608–621. https://doi.org/10.31851/jmwe.v22i3.18565

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Thomson South-Western.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.

Nugraha, R. Z. (2024). The Influence of Transformational Leadership, Work Motivation, and Work Stress on Employee Performance at The Representative Office of Bank Indonesia West Java Province in The Payment System Implementation Division. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, *4*, 16232–16244.

Pratama, A. (2023). Kolaborasi Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas di Sektor Jasa Keuangan. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, *15*(2), 110–125.

Rahman, & Putri. (2022). Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja dalam Konteks Organisasi Tertentu. *Jurnal Menulis*. https://padangjurnal.web.id/index.php/menulis/article/view/395

Saputra. (2023). Kontribusi Simultan Kepemimpinan dan Motivasi pada Sektor Jasa Keuangan. *Jurnal JMPIS*. https://dinastirev.org/index.php/JMPIS/article/view/5104

Sari, R., & Wijaya, A. (2021). Pengaruh Kedisiplinan Waktu Terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Jasa. *Jurnal Manajemen Pelayanan*, *4*(1), 12–25.

Steers, R. M., & Braunstein, D. N. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, *9*(2), 251–266.

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif*. CV. ALFABETA.

Suratman, M. (2022). Policies For Rotating and Promoting Employees to Increase Work Motivation and The Implications for Employee Performance-150 Policies for Rotating and Promoting Employees to Increase Work Motivation and The Implications for Employee Performance (Maman Suratman). In *Jurnal Bisnis dan Manajemen* (Vol. 23, Number 2).

Suratman, M. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Fungsional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIBEKA)*, *21*(1). https://doi.org/10.32812/jibeka.v21i1.458

Syafii, Thoyib, & Nimran. (2025). The Role of Transformational Leadership and Motivation in Improving Performance in the Digital Era. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2024-3456

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. (1998).

Wahyudi, T., & Siregar. (2022). Dampak Kelebihan Beban Kerja dan Target Operasional terhadap Signifikansi Motivasi Internal Pegawai. *Jurnal Psikologi Organisasi*, *9*(1), 45–60.

Wibowo, R. S., & Suratman, M. (2024). Peran Komitmen Kerja Sebagai Mediasi Antara Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Kinerja). *Jurnal Manajemen Bisnis*, *20*(2). https://doi.org/10.32814/jmb.v20i2.312

Widiyanti. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kinerja di Bank Indonesia Representative Office. *Jurnal Studi Keuangan Dan Perbankan*.