



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Bank Muamalat Regional Jawa Timur)**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

Moch Khoiruddin

22452081056

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM MALANG

2025

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Regional Jawa Timur; dengan lingkungan kerja digunakan sebagai variabel intervensi. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan teknik survei dan pengambilan sampel random simple. Jumlah responden yang digunakan adalah 100 orang dari lima kantor cabang, dan data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert. Program AMOS digunakan untuk melakukan analisis data dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk menguji validitas, sedangkan reliabilitas diukur dengan mengekstrak nilai reliabilitas konstruk dan variasi. Berdasarkan nilai *Goodness-of-Fit* seperti CMIN/DF, GFI, TLI, RMSEA, dan CFI yang memenuhi kriteria dapat diterima, model penelitian dinyatakan layak.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berdampak signifikan terhadap lingkungan kerja, namun lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun lingkungan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dan lingkungan tidak memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa dalam konteks Bank Muamalat Regional Jawa Timur, kinerja karyawan lebih kuat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja, daripada faktor budaya organisasi dan lingkungan kerja semata dan oleh karena itu dibutuhkan sistem strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih terorganisir yang menjadi prioritas dalam pengembangannya dimasa mendatang.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan, lingkungan kerja, perbankan syariah

ABSTRACT

This study aims to assess the correlation between transformational leadership and organizational culture on employee performance at Bank Muamalat, East Java Regional Office, with the work environment used as an intervening variable. This research utilized a quantitative methodology, employing a survey instrument and a basic random sample procedure. One hundred respondents from five branch offices were recruited, and data were gathered using a Likert-scale questionnaire. The AMOS application was utilized to examine the data via the Structural Equation Modeling (SEM) technique. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was utilized to assess validity, whereas reliability was evaluated by deriving construct reliability and variance values. The research model was considered fit based on Goodness-of-Fit indices, including CMIN/DF, GFI, TLI, RMSEA, and CFI, which satisfied acceptable standards.

The test results indicate that transformational leadership and organizational culture significantly influence the work environment; however, the work environment does not significantly affect employee performance. The work environment mediates the relationship between transformational leadership and employee performance, but it does not mediate the relationship between organizational culture and employee performance. The findings suggest that, in the context of Bank Muamalat East Java Regional Office, employee performance is more strongly influenced by transformational leadership and the work environment than by organizational culture and work environment alone. Therefore, a more structured human resource management strategy system is needed as a priority for future development.

Keywords: *transformational leadership, organizational culture, employee performance, work environment, Islamic banking*

BAB I

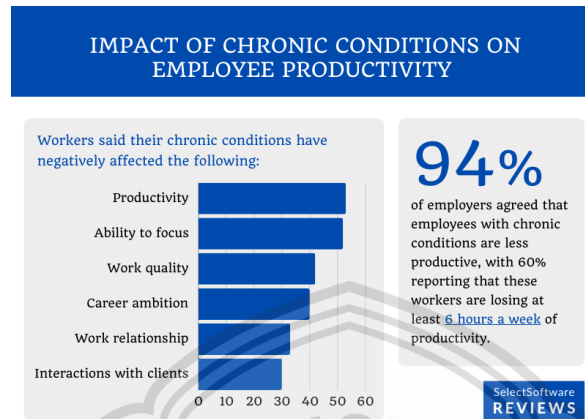
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Pabundu, 2014). Penilaian kinerja itu sendiri menurut Mathis & Jackson (2016) merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau bisa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Tugas dari manajemen sumber daya manusia sendiri adalah mengelola sumber-sumber potensi yang dimiliki karyawan sehingga diperoleh sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan (Simamora, 2003). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi dan faktor psikologis (Grainger & Gibson, 1999). Faktor individu meliputi kemampuan dan keahlian, kemampuan adalah ketrampilan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sedangkan keahlian adalah pengetahuan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan yaitu peralatan, lingkungan fisik kerja. pekerjaan

yang bermakna, standar operasional, sistem kompensasi, harapan kinerja, feedback dari kinerja, selain pengetahuan, keterampilan dan sikap (Sedarmayanti & Safer, 2016).



Gambar 1. Dampak dari kondisi negatif terhadap produktivitas karyawan

Sumber : SSR.US, 2025

Dari Gambar diatas dan menurut statistik produktivitas kerja dijelaskan bahwa penurunan kinerja karyawan banyak disebabkan oleh lingkungan kerja yang mengganggu, banyaknya rapat berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan yang melihat kinerja karyawan hanya dengan hasil kerja saja dan ketidakpuasan terhadap kompensasi sehingga berpengaruh dalam pelayanan terhadap klien, kerja sama tim, pengembangan karir, kualitas kerja, kemampuan untuk fokus dalam bekerja dan penurunan kinerja (Johnivan,2025)

Organisasi menghadapi beberapa tugas menciptakan lingkungan yang dinamis dan nyaman bagi karyawan. Untuk menghadapi lingkungan yang dinamis agar tetap eksis dan berhasil, perusahaan menciptakan situasi kerja yang kondusif (Riyanto, Endri & Herlisha, 2021). Suatu kondisi yang terkait dengan sifat tempat kerja pada perilaku dan sikap karyawan dapat dihubungkan dengan perubahan psikologis yang disebabkan oleh

peristiwa yang dihadapi di tempat kerja atau oleh situasi tertentu (Dang & Nguyen, 2015). Bisnis akan terus memperhatikan skenario ini karena ini menunjukkan bagaimana kelelahan, pekerjaan yang berulang-ulang, dan kejenuhan kerja dapat merusak psikologi karyawan. Manajer sadar bahwa menciptakan budaya kerja yang positif akan memaksimalkan kepuasan kerja (Permana et all 2021). Korelasi substansial antara lingkungan kerja dan kepuasan ditemukan oleh (Muguongo et all 2015). Namun, telah ditunjukkan bahwa iklim kerja yang tidak bersahabat di sektor perbankan India memiliki pengaruh yang merugikan pada kebahagiaan karyawan (Dhamija, Gupta & Bag, 2019).

Lingkungan kerja merupakan kondisi internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat kerja sehingga pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 2000). Semakin baiknya lingkungan kerja pada suatu organisasi maka akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Kenyamanan lingkungan kerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan maksimal dan juga dapat menciptakan inovasi yang baik. Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh kondisi lingkungan yang sesuai (Sedarmayanti, 2009).

Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya dilihat dari faktor kemampuan teknis atau skill karyawan, melainkan ada faktor-faktor pendukung psikologis dan kondisi kerja yang mendukung. Faktor psikologis yang dimaksud dalam hal ini adalah motivasi dan stress kerja. Motivasi

adalah faktor psikologis yang mampu mendorong keberhasilan sebuah kinerja karyawan untuk mencapai sebuah tujuan dari organisasi dan perusahaan. Motivasi yang diperoleh oleh karyawan tidak hanya dari faktor internal pimpinan, melainkan dapat berupa faktor eksternal yang berupa lingkungan kerja yang mendukung, penghargaan serta kebijakan perusahaan. Pada penelitian ini model kepemimpinan transformasional diadopsi dari Bass et.al (2019). Seorang manager dapat mentransformasikan karyawannya dengan empat cara yang disebut *four I* yaitu: 1) *Idealized Influence*, 2) *Inspirational Motivation*, 3) *Intellectual Stimulation*, dan 4) *Individualized Consideration*. Hal ini sejalan dengan apa yang diargumentasikan oleh Hafidhuddin (2003) setidaknya perspektif islam ada 4 hal pokok harus dipunyai oleh seorang manager yaitu: (1) Mampu membuat karyawan termotivasi, (2) Mampu memberi tugas sesuai keahlian karyawan, (3) Memberikan *Reward* kepada karyawan, dan (4) Mampu memberikan suri tauladan yang baik kepada karyawan. Beberapa penelitian yang dilakukan Ritawati et al (2013), budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan. Sebagian besar studi teori kepemimpinan berkaitan erat dengan studi organisasi.

Bass dan Burn (2019), Kepemimpinan transformasional mencari pengikut mempunyai Keyakinan dan kepekaan yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan. Menurut penelitian tersebut, "*Hasil dari kepemimpinan transformasional adalah hubungan dari rangsangan dan peningkatan bersama yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan mungkin*

mengubah pemimpin menjadi agen moral”, sehingga menghasilkan efek transformasi baik pemimpin maupun pengikut. Hasil temuan dari *Krishnan (2004)*, membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional, LMX, dan sistem nilai kesesuaian antara karyawan dengan pemimpin, dan ketiganya memiliki pengaruh. Kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam aspek meningkatkan penggunaan keramahan oleh pimpinan. Hasil temuan *Mahmood et al (2019)*, mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan pada keterlibatan proses kreatif karyawan. Hasil studi dari *Mariam*, menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berdampak positif pada kinerja karyawan. Begitu juga hasil temuan dari *Sariful dan Zaim (2020)*, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif pada kinerja karyawan. Sedangkan hasil temuan dari *Wahyuniardi dan Nababan (2018)*, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan pada Kinerja Karyawan karyawan. Dari beberapa penelitian tersebut memiliki kontradiksi temuan, sehingga perlu adanya penelitian lanjutan untuk memperoleh klarifikasi pembuktian teori secara konseptual maupun secara empiris.

Perilaku kepemimpinan terkait erat dengan keterlibatan organisasi, dan ditemukan bahwa budaya perusahaan memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan ini. *Meyer et al (2016)*, mengemukakan bahwa, budaya organisasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Dan gagasan budaya organisasi menjadi faktor penting pada studi perilaku organisasional. Meski memiliki banyak

arti dan perdebatan. Peneliti sepakat bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan bagaimana beradaptasi dengan konteks organisasi. Budaya organisasi sendiri didefinisikan sebagai makna bersama. Disisi lain manager sangat berperan dan berkaitan erat satu sama lain dengan budaya organisasi karena mereka membantu dalam memberikan keunggulan kompetitif. Umumnya budaya organisasi diidentifikasi sebagai suatu cara yang didasarkan pada ide interaksi secara simbolik antar individu dalam peraturan sosial. Hasil temuan Gordon and DiTomaso (1992), menyarankan bahwa untuk menjadikan perusahaan yang baik harus memiliki budaya adaptif dengan pendekatan pengambilan resiko (*risk-taking*), kepercayaan (*trusting*) dan pendekatan proaktif (*proactive approach*).

Pada budaya organisasi, Ada nilai dan sosialisasi menginternalisasi pada diri para anggota, menjiwai dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan perusahaan, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau negative akan mengganggu tujuan perusahaan (Sutrisno,2019). Karakteristik budaya organisasi salah satunya adalah adanya berbagai nilai dan keyakinan yang sama antar para anggota serta penggunaan seragam yang mewakili secara simbolik dari identitas khas kelompoknya (Yusuf Hadijaya, 2019).

Dari berbagai definisi budaya organisasi adalah nilai, asumsi, sikap dan norma perilaku serta adanya nilai-nilai dan keyakinan sama yang telah dilembagakan dan dimanifestasikan dalam penampilan, sikap, dan perilaku. serta didasarkan pada ide interaksi simbolik, sehingga menjadi

identitas dari organisasi tertentu seperti penggunaan seragam yang bisa dikatakan mewakili secara simbolik dari identitas organisasi tersebut (Schein,2002).

Studi empiris dari Wardani *et al* (2016), Jufrizen *et al* (2020), menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran positif yang signifikan dalam Kinerja Karyawan karyawan. Hasil studi Ritawati, Widiyanto dan Supriyono (2013) menunjukkan budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan karyawan. Dilain pihak hasil dari Wahyuniardi, Nababan & Zainul (2019) bahwa budaya organisasi tidak dapat memainkan peran pengaruh pada Kinerja Karyawan karyawan. Disusul studi empiris dari Lutfi and Siswanto (2019), menyimpulkan bahwa kontribusi budaya organisasi masih belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dari beberapa penelitian tersebut memiliki kontradiksi temuan, sehingga perlu adanya penelitian lanjutan untuk memperoleh klarifikasi dan penjelasan pembuktian teori secara konseptual maupun empiris.

Selain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, lingkungan kerja merupakan indikator penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, ruang, alat, kebisingan. Pengaturan materi fisik dan hubungan dengan rekan kerja merupakan bentuk fisik lingkungan kerja. Semua memiliki peran utama dan berdampak positif terhadap kualitas Kinerja Karyawan. Lingkungan kerja merupakan kawasan dimana karyawan melaksanakan aktivitasnya, hal ini dapat membawa dampak positif dan negatif bagi karyawan buat mencapai keberhasilan pada perusahaan. Lingkungan kerja yang aman akan memberikan dampak yang baik

terhadap kelangsungan pekerjaan, sedangkan lingkungan kerja yang tidak aman akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan usahanya (Suharno et al, 2017).

Josephine, Mudayana dan Suryoko (2016) menyimpulkan bahwa Kinerja Karyawan karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Sedangkan hasil studi dari Hanafi, Dwilaksono dan Yohana (2017), menunjukkan lingkungan kerja tidak ada pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karyawan. Dari beberapa penelitian tersebut memiliki kontradiksi temuan, sehingga perlu adanya studi lebih lanjut dari beberapa saran untuk memperoleh hasil pembuktian teori secara konseptual maupun secara empiris.

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan peran budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan karyawan Bank Muamalat, dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi apakah dapat memperkuat atau justru menghambat hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana Bank Muamalat dapat mengoptimalkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi untuk mendorong kinerja karyawan yang berkelanjutan di masa depan.

Dari pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang terjadi di Indonesia dan atas dasar ketidak konsistenan hasil temuan beberapa peneliti sebelumnya, maka peneliti termotivasi untuk menguji kembali penelitian terdahulu dengan perbedaan yang terletak pada sampel dan obyek, karena sampel dan obyek penelitian yang

berbeda akan memberikan hasil penelitian yang berbeda pula. Serta beberapa variabel yang berbeda dari penelitian-penelitian terdahulu menjadikan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Bank Muamalat Regional Jawa Timur**

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur ?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap lingkungan kerja karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur ?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur ?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui lingkungan kerja karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur ?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui lingkungan kerja karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dapat diketahui bahwa tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja.

2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap lingkungan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui lingkungan kerja.
5. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui lingkungan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Apabila tujuan penelitian tercapai, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang memerlukannya, sebagai berikut:

1. Perusahaan

Sebagai pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan melalui pendekatan gaya kepemimpinan, digitalisasi dan lingkungan kerja yang efektif dan efisien untuk kemajuan perusahaan

2. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu wawasan praktisi terkait meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja yang efektif dan efisien

3. Akademisi

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya

manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja yang efektif dan efisien di perusahaan, dan diharapkan dapat dijadikan rujukan atau acuan untuk penelitian selanjutnya.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang diterima pegawai menjadi faktor utama dalam membangun Lingkungan Kerja di Bank Muamalat, Dapat diilustrasikan semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi tingkat kondusifitas dalam lingkungan kerja.

2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang selama ini berjalan menjadi faktor utama dalam membangun lingkungan kerja di Bank Muamalat, Artinya, apabila budaya organisasi semakin baik maka lingkungan kerja semakin kondusif, dan begitu juga sebaliknya.

3. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam konteks Bank Muamalat, ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja belum menjadi penguat utama dalam menciptakan kinerja karyawan, dan masih terdapat kesenjangan dalam persepsi atau implementasi kinerja karyawan yang produktif.

4. Lingkungan Kerja Memediasi Kepemimpinan Transformasional

Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uji mediasi yang telah dilakukan, menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja memediasi antara Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja karyawan. dapat diilustrasikan bahwa kepemimpinan memang sangat berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Dalam sisi lain factor pendukung agar karyawan lebih nyaman dalam melakukan pekerjaan yaitu lingkungan kerja.

5. Lingkungan Kerja Tidak Mampu Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uji mediasi yang telah dilakukan, menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak memediasi antara Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks Bank Muamalat Regional Jawa Timur, Kinerja Karyawan lebih kuat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja, daripada faktor budaya organisasi dan lingkungan kerja semata.

5.2 Keterbatasan

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin menimbulkan ketidakakuratan dan bias pada hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Penggunaan Data Persepsi (*Self-Report*)

Seluruh data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang mengandalkan persepsi responden. Hal ini berpotensi

menimbulkan bias subjektif, seperti respon sosial yang diinginkan (*social desirability bias*) atau ketidaksesuaian antara persepsi dan kenyataan di lapangan.

2. Belum Mempertimbangkan Faktor Eksternal atau Kontekstual
Penelitian ini tidak memasukkan variabel-variabel luar seperti faktor kompensasi, dukungan sosial, beban kerja, atau kondisi ekonomi organisasi, yang bisa saja memengaruhi Kinerja Karyawan. Ketidakhadiran variabel kontrol ini berpotensi menyebabkan *omitted* variabel bias, yang yang memengaruhi ketepatan interpretasi hubungan antar variabel.
3. Fokus pada jalur mediasi Tunggal
yakni Lingkungan Kerja, sehingga tidak mengeksplorasi kemungkinan mediasi lainnya seperti kepuasan kerja, motivasi, atau komitmen organisasi.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan (Bank Muamalat Regional Jawa Timur)
 - a. Bagi para pemimpin Bank Muamalat, penelitian ini telah membuktikan teori-teori yang diyakini kebenarannya secara ilmiah. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu pertimbangan landasan dalam mengembangkan industri keuangan syari'ah yang dikelola, terkhusus dalam peningkatan kinerja karyawan

- b. Bagi karyawan, penelitian ini telah membuktikan bahwa peran pemimpin transformasional dalam menerapkan *Idealized Influenced, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation* dan *Individual Consideration* memiliki dampak yang baik dalam peningkatan kinerja, sehingga apabila kinerja karyawan meningkat maka akan memberikan pengaruh signifikan untuk kemajuan perusahaan.
 - c. Membangun budaya organisasi dan pengembangan lingkungan kerja yang lebih kuat, dengan meningkatkan komunikasi dua arah, mengembangkan sistem kerja kolaboratif, dan mengadakan forum internal antar pegawai untuk memperkuat rasa memiliki dan kebersamaan.
2. Bagi Akademisi
- a. Gunakan pendekatan *mix-method* untuk menggali lebih dalam faktor-faktor emosional dan spiritual yang tidak bisa dijelaskan secara kuantitatif.
 - b. Memperluas cakupan wilayah dan institusi dengan melibatkan unit kerja lain atau membandingkan antara bank syariah dan bank konvensional agar diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh.
 - c. Menambahkan variabel mediasi lain seperti motivasi, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi agar dapat memahami secara komprehensif dinamika kinerja karyawan di sektor perbankan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, Rifdah, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya," *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 2.1 (2016), 49 from <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i1.837>
- Afrianty, Nonie, Desi Isnaini, dan Amimah Oktarina, *LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH*, ed. oleh Rina Desiana (Bengkulu: CV ZIGIE UTAMA, 2020)
- Arikunto S., *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik.*, Jakarta: Rineka Cipta, Ed. Rev. V (Jakarta: Rineka Cipta, 2006)
- Aruan, Quinerita Stevani, dan Mahendra Fakhri, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia," *Modus*, 27.2 (2015), 141–62
- Bolden, R, J Gosling, Marturano, dan A Dennison, "Centre for Leadership Studies: a Review of Leadership Theory and Competency Frameworks," *Centre for Leadership studies*, 2003, 1–44
- Chang, Su Chao, dan Ming Shing Lee, "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction," *Learning Organization*, 14.2 (2007), 155–85 from <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Cronley, Courtney, dan Youn kyoung Kim, "Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army," *Leadership and Organization Development Journal*, 38.2 (2017), 194–209 from <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Dr. Mahadin Shaleh, M S, M M Nurdin Batjo, dan S.P.M.P. Firman, *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai* (Penerbit Aksara Timur, 2018)
- Dr. Yusuf Hadijaya, M A, *Budaya Organisasi* (Cv. Pusdikra Mitra Jaya) Dunggio, Swastiani, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo," *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7.1 (2020), 1–9 from <https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>
- Ekowati, Vivin Maharani, Surachman, Sumiati, dan Achmad Sudiro, "The effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior mediated by job satisfaction and organizational commitment (study at Islamic Bank in Malang

Raya),” *International Journal of Economic Research*, 14.3 (2017), 205–18

Ekowati, Vivin Maharani, Eka Afnan Troena, dan Noermijati Noermijati, “Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java,” *International Journal of Business and Management*, 8.17 (2013), 1–12, from <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>

Ferawati, Apfia, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Cahaya Indo Persada,” *Jurnal Agora*, 5.1 (2017), 1– 131

Ghodang, H, *Path Analysis (Analisis Jalur)* (Penerbit Mitra Grup, 2020)

Ghozali, Imam, *Structural equation modeling : metode alternatif dengan partial least square (PLS) / Imam Ghozali* (Semarang: Program S3 Ilmu Ekonomi, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 2006)

Gordon, George G., dan Nancy DiTomaso, “Predicting Corporate Performance From Organizational Culture,” *Journal of Management Studies*, 29.6 (1992), 783–98 from <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>

Hafidhuddin, D, dan H Tanjung, *Manajemen syariah dalam praktik*, Seri manajemen (Gema Insani, 2003)

Hakim Lukman, SE., MSi, dan MSi Kusdiyanto SE., “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan,” *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1, 2010, 53–77

Hakim, M, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Manajerial,” *PPSUB. FE UB*, 2005

Hanafi, Bayu Dwilaksono, dan Corry Yohana, “Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance,” *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB) Vol. 5* (2017), 73–89 from [https //doi .org/ http://doi.org / 10 .21009 /JPEB](https://doi.org/10.21009/JPEB)

Ir. Syofian Siregar, M M, *Metode Pemilihan Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS* (Prenada Media, 2017)

Januar, Gilang, dan Helmi Chaidir, “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kejaksaan Agung Republik Indonesia,” *Jurnal*

Riset Akuntansi dan Manajemen, 1 (2020), 91–95

Johnivan, Jr, "Impact of Cronic Condition on Employee Productivity," *SSR.US*, Vol.4 (2025), 1–4

Josephine, Audrey, dan Dhyah Harjanti, "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla)," *jurnal AGORA*, 5.3 (2017), 1–8

Jufrizen, dan Khairani Nurul Rahmadhani, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi," *Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara* Vol., 3.1 (2020), 66–79

Krishnan, Venkat R., "Impact of transformational leadership on followers' influence strategies," *Leadership & Organization Development Journal*, 25.1 (2004), 58–72 from <https://doi.org/10.1108/01437730410512778>

Lutfi, Mohammad, dan Siswanto Siswanto, "A Transformational Leadership, It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation," *Ekspektra : Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2.2 (2018), 192 From <https://doi.org/10.25139/ekt.v2i2.1226>

Maftuchah I., Muliaman, *Sustainable Financing* (Elex Media Komputindo, 2015)

Mahmood, Monowar, Md Aftab Uddin, dan Luo Fan, "The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis," *Management Decision*, 57.3 (2019), 741–64 from <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>

Mangkunegara, Anwar Prabu, dan Anwar Prabu, "Manajemen sumber daya perusahaan," *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya*, 2001

Mardiana, Nova, dan I Ketut R Sudiarditha, "Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi," *Jurnal Manajemen Jasa*, 1.1 (2019), 43–50

Mariam, Rani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)," *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 2009)

Meyer, Gordon W, dan Debra C Gash, "Cultures of Culture : Academics , Practitioners and the Pragmatics of Normative Control Author (s

): Stephen R . Barley , Gordon W . Meyer and Debra C . Gash
Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson
Graduate School of Management ,” 33.1 (2016), 24–60

Mudayana, Fansyuri Ilham, dan Sri Suryoko, “Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang),” *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis S1 Undip*, 5.1 (2016), 196–205

Muhammad, Reidy, Mochamad Djudi, dan Yuniadi Mayowan, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,” 35.1 (2016)

Nandedkar, Ankur, dan Roger S. Brown, “Transformational leadership and positive work outcomes: A framework exploring the role of LMX and distributive justice,” *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 21.4 (2018), 315–27
<<https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2018-0105>>

Nasir, Moh, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Pulau Bawean,” *Journal of Islamic Education*, 7.1 (2019) <https://doi.org/10.18860/jie.v7i1.1095>

Ngalimun, “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk SBU DISTRIBUSI WILAYAH I Jakarta,” *Parameter*, f r o m <https://doi.org/10.37751/parameter.v4i2.42>

Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana, dan Rachmad Gunawan, “*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 (2017), 1337–58 f r o m <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>

Pranitasari, Diah; Triana, L & Taufik, M, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja,” *Media Manajemen Jasa*, 6.2 (2018), 18–29 from <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M S, dan P Media, *Budaya Organisasi* (Prenada Media, 2019)

Riniwati, H, A Hakim, U B Press, dan U B Media, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM* (Universitas Brawijaya Press, 2016)

- Ritawati, Agustina, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya," *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9 (2013), 82–93
- Sariful, Anam, dan Mukaffi Zaim, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening," *Geo Ekonomi*, 11 (2020), 1–6
<<https://doi.org/doi.org/10.36277/geoekonomi>>
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Ke-5)*, Refika Aditama (Bandung: Refika Aditama, 2011)
- Sekaran, Uma, "Research method for business: A skill building approach (4th," 2003)
- Siagian, Tomy Sun, dan Hazmanan Khair, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1.1 (2018), 59–70
From <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Sitinjak, W, R Anugrah, R W Andary, E Sungkawati, Y Badrianto, S Sulaiman, et al., *Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital)* (Media Sains Indonesia, 2021)
- Sugiono, Sugiono, "Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r & d," *Bandung: Alfabeta*, 2016
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)* (Bandung: Alfabeta, 2015)
- Sukoco, Iwan, dan Rosana Dewi, "Analisis Budaya Organisasi Pada Level Manajemen Menengah Dan Manajemen Bawah Pt Xyz Medan Sumatera Utara," *Ad Bispreneur*, 4.2 (2020), 135
From <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v4i2.21823>
- Supriyanto, Achmad Sani, dan Vivin Maharani Ekowati, "Riset manajemen SDM untuk skripsi, tesis, disertasi, dan dilengkapi dengan contoh artikel rurnal" (Inteligensia Media, 2019)
- Supriyanto, Achmad Sani, Universitas Islam, Negeri Maulana, Malik Ibrahim, Siswanto Siswanto, Universitas Islam, et al., "Transformational Leadership Role in Mediating the Effect of emotional intelligence on Manager Performance Moderated by innovative," *Kaav International Journal of Economics, Commerce & Business Management*, January 2019, 2018, 100– 106

- Supriyanto, Achmad Sani, dan Vivin Maharani, "Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia," *Malang: UIN-MALIKI PRESS (Anggota IKAPI)*, 2013
- Suwondo, Diah Indriani, dan Eddy Madiono Sutanto, "DAN PENGEMBANGAN FASILITAS WISATA AGRO (Studi Kasus di Kebun Wisata Pasirmukti , Bogor)," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17.2 (2015), 41–59 from <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135>
- Taliziduhu, Ndraha 1935-, *Teori budaya organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005) Trang, Dewi Sandy, "Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal EMBA*, 1.3 (2013), 208–16
- Wahyuniardi, Rizki, dan Hepyitisa Renaldo Nababan, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan," *Jurnal Teknik Industri*, 19.2 (2018), 108 from <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.108-126>
- Wardani, R., M. Mukzam, dan Y. Mayowan, "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)," *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 31.1 (2016), 58–65
- Widianto, Tri, dan Supriyono Supriyono, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *ProBank*, 3.2(2018)from<https://doi.org/10.36587/probank.v3i2.37>
- Zainul, M., "the Effect of Organizational Culture and Working Environment on Employee Performance: Study on the Example of Printing Company," *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 72.12 (2017), 81–85 <<https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-12.09>>