

Examining Transformational Leadership as a Mediating Variable in Enhancing Employee Performance

Diana Hasan^{1*}, Rini Fatma Kartika², Andry Priharta³, Hera Oktadiana⁴

¹²³Universitas Muhammadiyah Jakarta,

Institut Pariwisata Trisakti & James Cook University⁴

Coressponden Author: diana.hasan@umj.ac.id

ABSTRACT

This study examines how transformational leadership, work motivation, and cohesion influence employee performance in Indonesian Islamic banking institutions. Using survey data from 320 employees at seven Islamic banks and analyzed using PLS-SEM, the results indicate that work motivation and transformational leadership do not directly affect employee performance. However, transformational leadership significantly increases cohesion, which in turn has a strong positive influence on performance. Mediation analysis confirms that cohesion fully mediates the relationship between transformational leadership and employee performance. These findings highlight the importance of collective mechanisms in explaining performance in Sharia-compliant organizations and offer practical insights for Islamic banking leaders.

Keywords: Transformational Leadership; Work Motivation; Cohesion; Employee Performance; Islamic Banking

ABSTRAK

Studi ini meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kohesi memengaruhi kinerja karyawan di lembaga perbankan syariah Indonesia. Menggunakan data survei dari 320 karyawan di tujuh bank syariah dan dianalisis dengan PLS-SEM, hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Namun, kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kohesi, yang pada gilirannya memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja. Analisis mediasi menegaskan bahwa kohesi sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Temuan ini menyoroti pentingnya mekanisme kolektif dalam menjelaskan kinerja dalam organisasi yang sesuai dengan syariah dan menawarkan wawasan praktis bagi para pemimpin perbankan syariah.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Motivasi Kerja; Kohesi; Kinerja Karyawan; Perbankan Syariah

PENDAHULUAN

Kebangkitan sistem perbankan syariah di negara-negara mayoritas Muslim, khususnya di Indonesia, telah menarik minat yang signifikan terhadap perkembangannya (Nastiti & Kasri, 2019). Meskipun penelitian yang ada saat ini sebagian besar meneliti kinerja bank konvensional dalam berbagai dimensi seperti efisiensi, profitabilitas, dan risiko (Fusva et al., 2020), penelitian ini mengalihkan fokus ke sektor perbankan syariah dalam persaingan global, dan menekankan perlunya sumber daya manusia yang lebih efektif. manajemen (Hakimi et al., 2018).

Di tengah berkembangnya Industri Perbankan Syariah, terdapat beberapa faktor penghambat (Chazi et al., 2018), antara lain kurangnya sumber daya manusia yang terdidik dan profesional (Chen et al., 2013), dan perbedaan cara pandang terhadap konsep pengelolaan bank (Alwi & Khotijah, 2022). Menyelaraskan prinsip Islam dengan praktik operasional di lapangan masih menjadi tantangan (Nomran & Haron, 2019). Terlebih lagi, tingkat kepercayaan umat Islam terhadap sistem perbankan syariah masih tergolong rendah (Shawtari, 2018). Penelitian akademis belum dirumuskan dan disistematisasikan secara sempurna dan proporsional dalam pengembangan lembaga keuangan Islam (Basheer et al., 2019). Hal ini berkontribusi terhadap kompleksitas permasalahan seputar kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan bank syariah dibandingkan lembaga keuangan konvensional yang menekankan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Secara khusus, kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja (Bieńkowska & Ignacek-Kuźnicka, 2019), kepemimpinan transformasional (S. Park et al., 2018; Nguyen & Duong, 2021), dan kohesi (Braun et al., 2020; W. Taman dkk., 2017). Hubungan yang saling berhubungan ini menggarisbawahi dinamika beragam yang membentuk kinerja karyawan dan dampaknya terhadap keberhasilan organisasi.

Penelitian empiris terkini semakin menegaskan peran sentral motivasi kerja dalam mendorong kinerja karyawan. Sebuah studi di sektor logistik Jakarta menemukan bahwa motivasi kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, dengan keterlibatan kerja dan lingkungan kerja hijau berperan sebagai variabel mediasi penting (Nusraningrum et al., 2024). Selain itu, kepemimpinan transformasional terus muncul sebagai faktor yang berpengaruh signifikan; tinjauan literatur sistematis lintas sektor mengonfirmasi dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, terutama melalui peran pemimpin yang inspiratif dan visioner (Pandia & Palupi, 2024). Selanjutnya, kohesivitas tim melalui mekanisme seperti keamanan psikologis, norma bersama, dan koordinasi pelaksanaan tugas terbukti mampu meningkatkan kinerja tim dan individu secara bermakna di berbagai konteks organisasi (ringkasan meta-analisis Wikipedia, 2025). Temuan-temuan tersebut secara kolektif menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kohesivitas tim merupakan determinan fundamental dari kinerja karyawan. Dalam konteks organisasi Islam, kinerja karyawan mungkin kurang dipengaruhi oleh motivasi individu dan lebih dipengaruhi oleh mekanisme kolektif seperti kohesi. Kohesi mencerminkan tingkat persatuan, kepercayaan, dan komitmen bersama di antara karyawan dan telah terbukti meningkatkan kerja sama dan kinerja yang terkoordinasi, khususnya dalam organisasi yang berorientasi pada layanan (Beal dkk., 2003; Mathieu dkk., 2015).

Terlepas dari relevansinya, kohesi jarang diposisikan sebagai mekanisme mediasi sentral yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja, terutama dalam lembaga keuangan yang sesuai dengan syariah. Studi ini mengatasi kesenjangan tersebut dengan meneliti peran mediasi kohesi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di bank-bank Islam

Indonesia, sehingga menawarkan penjelasan yang lebih kontekstual dan berbasis nilai tentang dinamika kinerja (Banks et al., 2016; Kong et al., 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji determinan kinerja kerja karyawan pada bank-bank syariah di Indonesia dengan mengintegrasikan temuan-temuan penelitian sebelumnya ke dalam suatu kerangka konseptual yang diusulkan. Model penelitian ini menetapkan motivasi, kompetensi, dan kohesivitas tim sebagai variabel independen, dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan dalam pengembangan model peningkatan kinerja yang lebih efektif bagi praktisi dan pengambil keputusan pada lembaga perbankan syariah di Indonesia.

TINJAUAN LITERATUR

Sektor publik sering kali menghadapi tantangan pekerjaan yang lebih kompleks yang menuntut tingkat akuntabilitas individu dan kemampuan adaptasi yang tinggi. Sebagai respons terhadap tuntutan tersebut, banyak organisasi publik telah mengadopsi sistem manajemen kinerja karyawan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Audenaert et al., 2019). Dengan demikian, kinerja tidak hanya dipandang sebagai tanggung jawab individu, tetapi juga sebagai sarana terstruktur untuk memperkuat ekspektasi kinerja. Kinerja berfungsi sebagai kerangka komunikasi antara atasan dan bawahan, yang memfasilitasi pemahaman bersama serta penyelarasan tujuan organisasi.

Fogaça et al. (2018) menekankan bahwa kinerja secara inheren berkaitan dengan kerja sama dalam organisasi, yang mencerminkan bagaimana individu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks kinerja tim, Erikstad et al. (2018) menyatakan bahwa kinerja tim melibatkan persepsi anggota tim terhadap berbagai dimensi, termasuk kondisi tim, kepuasan, iklim kerja, komitmen, dan kohesivitas. Sejalan dengan pandangan tersebut, Berber et al. (2020) menyatakan bahwa indikator kinerja karyawan dapat direpresentasikan secara efektif melalui persepsi individu, yang memberikan wawasan bermakna mengenai fungsi organisasi dan efektivitas kepemimpinan.

Motivasi secara luas didefinisikan sebagai alasan mendasar yang melatarbelakangi tindakan individu. Motivasi memulai, mempertahankan, dan mengarahkan perilaku, sehingga memengaruhi keseluruhan arah aktivitas individu. Dalam konteks organisasi, karyawan yang termotivasi secara luas diakui sebagai penggerak utama keberhasilan organisasi (Gheitani et al., 2019). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja, dan motivasi intrinsik khususnya dianggap sebagai konsep penting dalam memahami keterlibatan karyawan serta hasil organisasi (N. Chen et al., 2018).

Lebih lanjut, motivasi berperan sebagai kekuatan internal yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi (Lens & Vansteenkiste, 2020). Motivasi kerja memainkan peran penting dalam membentuk kinerja sumber daya manusia dan menjadi determinan utama produktivitas individu maupun kolektif (Al-Musadieg et al., 2018). Menurut Bartz (2020), motivasi mencakup tingkat usaha, ketekunan, dan arah perilaku yang

ditunjukkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas, memenuhi target, serta mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merujuk pada pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin bekerja secara erat dengan tim untuk mengenali kebutuhan akan perubahan, mengartikulasikan visi yang menarik guna menginspirasi tindakan kolektif, serta mengimplementasikan transformasi tersebut bersama-sama dengan komitmen penuh dari anggota kelompok. Gaya kepemimpinan ini merupakan komponen penting dalam *Full Range Leadership Model* (Kelly & Hearld, 2020). Kepemimpinan transformasional menekankan penyelarasan pengikut dengan nilai-nilai moral, peningkatan kesadaran etis, serta mobilisasi energi dan sumber daya untuk mendorong reformasi institusional.

Bass (1996) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin untuk memengaruhi bawahan dengan cara yang menginspirasi komitmen dan kinerja melampaui ekspektasi. Selain itu, pemimpin transformasional mendorong kerja sama tim dan pembelajaran kolektif, serta mempromosikan budaya pengembangan berkelanjutan (Guan & Frenkel, 2019). Penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan persepsi karyawan terhadap keterlibatan kerja, yang menegaskan peran penting kepemimpinan dalam membangun motivasi, kerja tim, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya, keterlibatan kerja pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja tugas. Kohesivitas kelompok dicirikan oleh tingkat saling ketergantungan dan kedekatan interpersonal yang tinggi antaranggota tim (Kong et al., 2020). Penelitian Rodríguez-Sánchez et al. (2017) menunjukkan bahwa kohesivitas tim berkontribusi terhadap kinerja, meskipun dampaknya lebih dominan pada kinerja tim yang dipersepsikan dibandingkan dengan hasil objektif. Namun demikian, tim yang solid pada umumnya memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Dalam studi terkait, Kong et al. (2017) menggunakan teori kebutuhan untuk mengembangkan kerangka kerja berbasis kebutuhan dalam menganalisis perilaku *voice*, dengan mengidentifikasi kohesivitas kelompok sebagai faktor kontekstual yang krusial. Kerangka ini menekankan pentingnya dinamika kelompok yang kohesif dalam mendorong komunikasi terbuka, keamanan psikologis, dan perilaku proaktif, yang secara kolektif berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim.

Efek moderasi negatif dari kombinasi kohesivitas tugas dan sosial terhadap hubungan antara tuntutan pekerjaan dan kepuasan kerja telah dibuktikan dalam penelitian sebelumnya (Urien et al., 2017). Penelitian ini memperkenalkan dua inovasi utama, yaitu penggunaan populasi sampel yang baru dan pengujian dampak gabungan dari berbagai jenis sumber daya pekerjaan—yang berbeda secara karakteristik—terhadap hubungan antara tuntutan pekerjaan dan sikap kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tim dengan tingkat kohesivitas yang tinggi umumnya dikaitkan dengan hasil kerja yang lebih baik, organisasi tetap harus menghadapi meningkatnya ambiguitas dan kompleksitas yang dipicu oleh perubahan yang cepat.

Lebih lanjut, peningkatan interaksi antaranggota tim terbukti mampu meningkatkan kohesivitas tugas dan sosial, sehingga memperkuat nilai kolaborasi berbasis tim dalam lingkungan kerja yang dinamis (Dey & M.P., 2020). Sejalan dengan perkembangan tersebut, Hildreth, Miller, dan Lindquist (2021) dalam *Modernizing Human Resources Systems for the Public Sector* menekankan pentingnya modernisasi sistem sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan administrasi publik yang terus berkembang, khususnya dalam membangun tim kerja yang kohesif dan berkinerja tinggi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Temuan Mahlamäki et al. (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Steinbauer et al. (2018) yang mengidentifikasi motivasi kerja sebagai faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan. Demikian pula, Steijn dan Van der Voet (2019) mengonfirmasi adanya hubungan yang kuat antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, yang menegaskan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas dan efektivitas yang lebih tinggi dalam peran profesionalnya. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

Hipotesis 1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan prediktor yang kuat terhadap kinerja organisasi, karena salah satu faktor paling krusial yang memengaruhi pengembangan organisasi dan kinerja karyawan adalah cara pemimpin mengelola organisasi dan tenaga kerjanya (Lai et al., 2020). Pandangan ini didukung oleh Buil et al. (2019), yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang adaptif dan transformatif dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

Hipotesis 2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kohesivitas terhadap Kinerja Karyawan

Im et al. (2018) menemukan bahwa kohesivitas merupakan faktor signifikan yang memengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini didukung oleh penelitian Braun et al. (2020), Susskind dan Odom-Reed (2019), serta Mach et al. (2010), yang juga mengidentifikasi kohesivitas sebagai variabel penting dalam menentukan kinerja karyawan. Secara kolektif, studi-studi tersebut menegaskan peran kohesivitas tim dalam meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan efektivitas kerja secara keseluruhan dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

Hipotesis 3: Kohesivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Temuan Iqbal et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dalam meningkatkan motivasi kerja. Hasil ini diperkuat oleh Chung et al. (2021) dan Tumi et al. (2021), yang juga melaporkan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi karyawan. Kumpulan temuan tersebut menegaskan kontribusi kepemimpinan transformasional dalam menciptakan iklim kerja yang memotivasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendorong kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

Hipotesis 4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kohesivitas

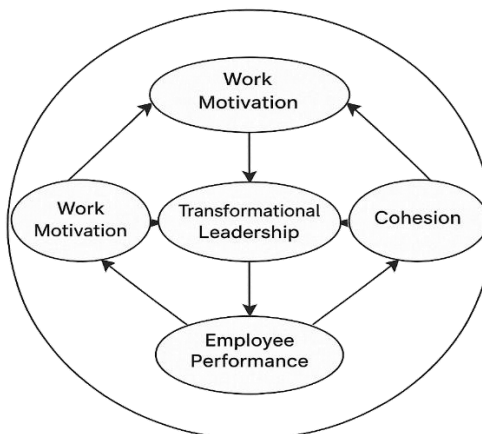
Appelbaum et al. (2020) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pembentukan kohesivitas kelompok. Temuan ini didukung oleh penelitian Williams et al. (2016) dan Kearnes (2020), yang juga mengidentifikasi korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan kohesivitas tim. Studi-studi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang kohesif melalui visi bersama, pembangunan kepercayaan, dan keterlibatan kolaboratif. Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

Hipotesis 5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kohesivitas.

METODE PENELITIAN

Indikator penelitian diadaptasi dari studi sebelumnya, dan kuesioner disusun menggunakan skala Likert. Instrumen kemudian diberikan secara daring melalui Google Forms dan didistribusikan melalui platform media sosial. Data dikumpulkan menggunakan pendekatan pengambilan sampel purposif non-probabilitas, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Oleh karena itu, responden penelitian ini adalah karyawan dari 7 bank syariah di Indonesia. Data yang dikumpulkan dari responden sebanyak 320 karyawan valid untuk menjawab semua pertanyaan, dan kemudian diproses dengan teknik analisis data menggunakan SmartPLS 3. Minto, (2016) menyatakan bahwa hasil uji konstruksi model dapat dilihat dari hasil data keluaran pada parameter estimasi nilai kritis (CR), jika CR lebih besar dari 1,96 ($CR > 1,96$) maka hipotesis diterima, jika kurang dari nilai ini ditolak. Semakin tinggi nilai CR, semakin signifikan pengaruhnya, atau sebaliknya.

Data instrumen yang akan diproses dikembangkan dalam kerangka model hipotetis yang ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Model Hipotesis

Pada tahap awal, data masukan menunjukkan bahwa data tersebut tidak memenuhi standar kesesuaian model (nilai $P = 0,00$), seperti yang ditunjukkan pada tabel 1 di bawah ini:

Table 1. CMIN (Initial Non-Fit Model)

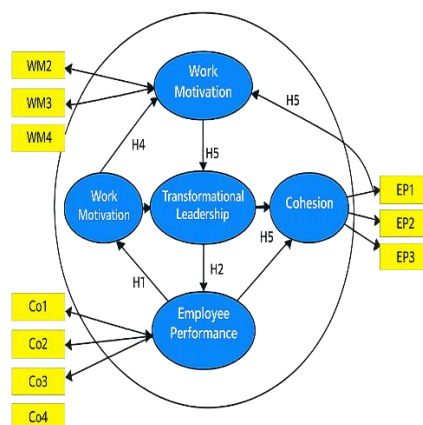
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	43	380.693	147	.000	2.590
Saturated model	190	.000	0		
Independence model	19	2892.960	171	.000	16.918

Untuk mendapatkan model yang sesuai, kemudian modifikasi MI (Indeks Modifikasi), dengan menghilangkan faktor pemuatan tertinggi. Setelah proses MI dilakukan, maka nilai P sebesar 0,10 diperoleh sehingga dinyatakan sebagai model yang sesuai atau Goodness-of-Fit.

Table 2. Goodness-of-Fit Test Results (CMIN Model Fit)

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	28	61.816	48	.101	1.256
Saturated model	7	.000	0		
Independence model	12	1542.005	65	.000	23.362

Prosedur indeks modifikasi (MI), yang dilakukan hingga model mencapai kesesuaian yang dapat diterima, menghasilkan penyesuaian pada model hipotetik awal dan transformasinya menjadi diagram pemodelan persamaan struktural (SEM) yang terstandarisasi, yang ditunjukkan pada Gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2. Standardisasi Model Kecocokan setelah pengambilan keputusan

Setelah model sesuai dengan data yang dibutuhkan, kemudian dilakukan estimasi untuk mendapatkan hasil pengujian hipotesis, seperti yang terlihat pada tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

“Hipotesis”	“Estimate”	S.E.	C.R.	P	Hasil
Work_ Motivation <--- Transformational Leadership	.445	.094	4.742	***	accepted
Cohesion <--- Transformational Leadership	.659	.088	7.452	***	accepted
Employee_ Performance <--- Work_ Work Motivation	.072	.076	.940	.345	rejected
Employee_ Performance <--- Transformational Leadership	-.009	.110	-.086	.931	rejected
Employee_ Performance <--- Cohesion	.763	.119	6.412	***	accepted

Berdasarkan tabel 3 di atas, disimpulkan bahwa hipotesis 1 ditolak karena nilai CR tidak memenuhi batas minimum di mana Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (CR = 0,940). Selanjutnya, hipotesis 2 ditolak karena nilai CR = 0,86, sehingga ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis 3 diterima karena nilai CR = 6,41, sehingga ditemukan bahwa Kohesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis 4 juga diterima, yaitu Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai CR sebesar 4,74. Hipotesis 5 juga diterima, dengan nilai CR tertinggi (7,45), sehingga Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel utama yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kohesi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penentu kinerja karyawan di sektor perbankan syariah Indonesia. Hipotesis awal menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Mahlamäki dkk. (2019), Steinbauer dkk. (2018), dan Steijn & Van der Voet (2019), yang secara konsisten melaporkan hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, hasil penelitian ini menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang tidak terduga ini menunjukkan bahwa motivasi saja mungkin tidak cukup menjadi pendorong kinerja dalam konteks organisasi dan budaya yang unik dari bank syariah Indonesia.

Demikian pula, literatur yang ada oleh S. Park dkk. (2018), Martins dkk. (2019), dan Sharif dkk. (2018) mengidentifikasi Kepemimpinan Transformasional sebagai faktor penentu utama kinerja karyawan. Namun demikian, temuan penelitian ini tidak mendukung hubungan yang diusulkan, karena pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan terbukti tidak signifikan secara statistik. Temuan ini menantang pemahaman konvensional tentang dinamika kepemimpinan-kinerja dan menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih kontekstual yang mempertimbangkan faktor budaya, struktural, dan agama yang melekat pada lembaga perbankan Islam.

Sebaliknya, hasil penelitian sangat mendukung hipotesis bahwa kohesi secara positif dan signifikan memengaruhi hasil kerja personel atau kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Im & Yang (2018), Braun dkk. (2020), dan Susskind dkk. (2019), yang menekankan pentingnya kohesi tim sebagai katalis untuk peningkatan kinerja. Dalam penelitian ini, kohesi muncul sebagai prediktor kinerja karyawan yang paling dominan, menggarisbawahi nilai hubungan interpersonal, tujuan bersama, dan persatuan kelompok dalam membentuk hasil kerja individu. Temuan ini semakin diperkuat oleh karya Appelbaum dkk. (2020), Williams dkk. (2016), dan Kearnes (2020), yang berpendapat bahwa kohesi meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan rasa memiliki—faktor-faktor yang sangat penting di sektor berorientasi layanan seperti perbankan Islam.

Selain itu, penelitian ini mengungkapkan hubungan yang signifikan dan positif antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja, konsisten dengan penelitian DeVaro dkk. (2017), Iqbal dkk. (2020), Chung dkk. (2021), dan Tumi dkk. (2021). Meskipun kepemimpinan transformasional mungkin tidak secara langsung memengaruhi kinerja dalam konteks ini, perannya dalam mendorong motivasi karyawan tidak boleh diabaikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran tidak langsung namun penting dalam membentuk sikap di tempat kerja dan komitmen emosional, yang dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja dalam jangka waktu yang lebih panjang atau dalam pengaturan organisasi yang berbeda.

Terlepas dari wawasan berharga ini, penelitian ini mengakui keterbatasannya. Sampel diambil dari karyawan tujuh bank Islam yang berbeda, masing-masing dengan potensi budaya organisasi, gaya manajemen, dan lingkungan

operasional yang beragam. Heterogenitas ini dapat menimbulkan variasi dalam respons yang melemahkan kekuatan beberapa hubungan, terutama yang melibatkan konstruk subjektif seperti motivasi dan persepsi kepemimpinan. Penelitian selanjutnya harus mempertimbangkan stratifikasi sampel berdasarkan jenis bank atau melakukan studi kasus mendalam untuk mengungkap nuansa organisasi yang dapat memediasi atau memoderasi efek yang diamati.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional juga tidak menunjukkan dampak langsung terhadap kinerja. Namun, kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kohesi, yang merupakan jalur terkuat, sementara kohesi pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di bank syariah. Penelitian ini berkontribusi sebagai model referensi bagi Direktorat Perbankan Syariah dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perbankan, agar memperhatikan faktor Kepemimpinan Transformasional dan tidak mengabaikan faktor Kohesi di Bank Syariah di Indonesia (Pinzone dkk., 2019).

DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, M., & Azmi, M. F. (2021). Trust and customer confidence in Islamic banking: Evidence from Southeast Asia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(3), 512–530. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-08-2019-0337>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediating effect of work motivation on the relationship between job design and human resource performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469.
- Appelbaum, N. P., Lockeman, K. S., Orr, S., Huff, T. A., Hogan, C. J., & Dow, A. W. (2020). Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness. *Journal of Interprofessional Care*, 34(1), 20–26.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and leader–member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815–834.
- Bass, B. M. (1996). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Braun, M. T., Kozlowski, S. W. J., Brown, T. A., & DeShon, R. P. (2020). Exploring the dynamic team cohesion–performance relationship of newly formed teams. *Small Group Research*, 51(5), 551–580.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.

- Chung, S., Zhan, Y., Noe, R. A., & Jiang, K. (2021). Is it time to update transformational leadership motivation theory? A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of transformational leadership impact employee performance. *Personnel Review*, 48(1), 163–183. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>
- Im, S., Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2018). The mediating roles of happiness and cohesion in the relationship between employee volunteerism and job performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2903.
- Iqbal, N., Khan, M. M., Mohmand, Y. T., & Mujtaba, B. G. (2020). Transformational leadership and work motivation: Evidence from public organizations. *Public Organization Review*, 20(3), 529–548.
- Kong, F., Liu, P., & Weng, J. (2020). How and when group cohesion influences employee performance: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 142–154. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2018-0161>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Mahlamäki, T., Rintamäki, T., & Rajah, E. (2019). The role of personality and motivation on job performance. *Industrial Marketing Management*, 83, 174–184.
- Nurrachmi, I. N., Zaeni, M. R., Ibadurrahman, Z., Khoerunisa, F. N., & Resa, A. A. (2025). Human resources development for competitive innovation in Sharia banks. *Journal of Islamic Economics*, 6(1). <https://doi.org/10.58958/elkahfi.v6i01.454>
- Pertiwi, R. R., Jannah, S. M., & Sodik, F. (2024). Human capital drivers of service innovation in Islamic banking in Indonesia. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 10(2), 221–248. <https://doi.org/10.21098/jimf.v10i2.1969>
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Devloo, T., Rico, R., Salanova, M., & Anseel, F. (2017). What makes creative teams tick? Cohesion, engagement, and performance. *Group & Organization Management*, 42(4), 521–547. <https://doi.org/10.1177/1059601116636476>
- Steijn, B., & Van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees. *Public Administration*, 97(1), 64–80.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2021). Impact of compensation and transformational leadership on employee motivation. *Business Perspectives and Research*.
- Yasir, M., Adam, M., & Dalimunthe, S. (2024). Enhancing employee performance in Islamic banking: The roles of leadership and organizational culture. *SHARE: Journal of Islamic Economics and Finance*, 13(2), 705–729.
- Susskind, A. M., & Odom-Reed, P. R. (2019). Team member's centrality, cohesion, conflict, and performance in multi-university geographically distributed project teams. *Communication Research*, 46(2), 151-178.

- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2021). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Transformational Leadership on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 2278533721995353.
- Tuhumena FMB, Kojo C, Worang FG. 2017. Pengaruh Transformational Leadership dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah V Manado. *Jurnal EMBA* 5(2): 2124–2133.
- Ulrych, W. (2014). The Constraints and Problems in Team Performance Management. *Zesz. Nauk. Uniw. Ekon. Krakowie* 2014, 933, 95–108.
- Urien, B., Osca, A., & García-Salmones, L. (2017). Ambigüedad de rol, cohesión grupal y satisfacción laboral: un estudio con el modelo demandas y recursos laborales (JD-R) en México y España. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49(2), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.014>
- Williams, J., Brown, J. M., Bray, R. M., Anderson Goodell, E. M., Rae Olmsted, K., & Adler, A. B. (2016). Unit cohesion, resilience, and mental health of soldiers in basic combat Transformational Leadership. *Military Psychology*, 28(4), 241-250.
- Yasir, M., Adam, M., & Dalimunthe, S. (2024). Enhancing employee performance in Islamic banking: The roles of organizational culture, leadership, happiness at work, and religiosity. **SHARE: Journal of Islamic Economics and Finance**, 13(2), 705–729. UIN Ar-Raniry Journal Portal