Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Papua

Stevie Kevin Rumaseb[1], Duta Mustajab[2], Khusnul Khotimah[3], Andri Irawan[4], Muhammad Aldrin Akbar[5]

[1, 2] **Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia**
[3, 4, 5] **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia**
e-mail Korespondensi: dutamustajabdprp@gmail.com

Abstrak

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Papua, baik secara parsial maupun simultan, serta mengidentifikasi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori melalui metode survei. Populasi penelitian berjumlah 637 karyawan PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura, dengan sampel sebanyak 87 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dan teknik random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda.

Hasil Penelitian: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Papua. Kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan. Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,792 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 79,2% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya 20,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Implikasi Penelitian: Hasil penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan Bank Papua dapat dilakukan melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif, pengembangan karier yang jelas dan berkelanjutan, serta peningkatan kepuasan kerja karyawan. Manajemen Bank Papua perlu memprioritaskan kebijakan yang mendukung pengembangan sumber daya manusia serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja guna mendorong kinerja organisasi yang lebih optimal.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*.

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia menjadi fokus banyak perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan yang berhasil akan menitikberatkan pada sumber daya manusia untuk menjalankan fungsinya secara optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dinamika perubahan lingkungan sangat memerlukan sistem manajemen yang efektif dan efisien, yang mudah berubah atau menyesuaikan diri serta dapat mengakomodasi setiap perubahan, baik yang sedang terjadi maupun yang telah terjadi (Indayati dan Thoyib, 2012). (Mangkuprawira, 2007) Menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

Faktor-faktor intrinsik yang memengaruhi kinerja pegawai terdiri atas pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, umur, keterampilan, emosi, dan spiritualitas. Sedangkan faktor ekstrinsik yang memengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kepuasan, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya. Kinerja karyawan yang optimal hanya dapat terjadi jika para pemimpin dalam suatu perusahaan dapat mengelola sumber daya manusianya secara optimal dan dapat diandalkan (Mangkuprawira dan Sartika, 2009). Selama dua dekade terakhir, bidang manajemen sumber daya manusia telah memberikan banyak perhatian pada studi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan. Dua hal ini sangat potensial untuk terus mengembangkan sumber daya manusia di masa depan ekonomi pengetahuan dan hiperkompetisi. (Hasibuan, 2014)

Produk yang ditawarkan oleh industri perbankan juga ditawarkan oleh industri keuangan lainnya. Kondisi ini menyebabkan persaingan yang tinggi di industri perbankan, sehingga menuntut manajemen perbankan untuk meningkatkan atau mengembangkan pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan melalui pemanfaatan

sumber daya organisasi. Dengan demikian, bisnis perbankan dapat dikatakan sebagai bisnis yang menghubungkan masyarakat yang memiliki dana dengan masyarakat yang membutuhkan dana, atau dengan kata lain, bisnis yang mengelola dana masyarakat. Melalui dukungan perbankan, usaha masyarakat dapat berkembang dengan baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. (Kasmir, 2017).

Bank Papua, sebagai bank pembangunan terbesar di Tanah Papua, menuntut perusahaan untuk berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan perekonomian di Tanah Papua. Tanah Papua menghadapi berbagai tantangan dalam upaya mendorong ekonomi kawasan Papua, antara lain ketidakpastian pasar keuangan global dan peningkatan siklus pengetatan kebijakan moneter The Fed yang lebih cepat. Keterbatasan aliran modal dan tekanan nilai tukar di negara berkembang mengakibatkan tersendatnya aliran modal ke Tanah Papua. (mediabumn.com, 2022), Maka, untuk menghadapi tantangan dan eksistensi dalam berkontribusi terhadap ekonomi Papua, pemberdayaan sumber daya organisasi perlu dioptimalkan, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan, aset, maupun sumber daya lainnya, serta dilakukan transformasi model bisnis menjadi digital banking dengan dukungan infrastruktur teknologi yang lebih canggih guna menghadapi persaingan dalam layanan perbankan.

Menuju era persaingan digital di dunia bisnis perbankan, keberadaan sumber daya organisasi, khususnya sumber daya manusia (SDM), berperan penting dalam mendukung visi dan misi organisasi. Bank Papua, sebagai bank milik pemerintah daerah di Tanah Papua, berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada stakeholders, mengelola bisnis melalui praktik perbankan yang sehat, menjalankan bisnis secara profesional, serta mendorong pertumbuhan ekonomi di Tanah Papua. Kolaborasi antarsektor, pengembangan inovasi digital, dan infrastruktur yang terintegrasi akan mendukung percepatan digitalisasi perbankan di Indonesia. Kolaborasi ini sejalan dengan rencana bisnis Bank Papua, di mana salah satu sasaran yang akan dicapai adalah implementasi program BPD Transformasi untuk pengembangan kompetensi SDM. Melalui penyediaan aplikasi Learning Management System sebagai bagian dari pengembangan dan penguatan kapabilitas SDM Bank Papua. (Pressrelease.id, 2022).

Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yaitu faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal organisasi, dan faktor internal karyawan (Wirawan, 2012). Salah satu faktor lingkungan internal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pimpinan untuk memengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain (Sitorus, 2020). Kesuksesan atau kegagalan organisasi antara lain ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin dapat menerapkan pendekatan atau gaya apa pun yang menjadi ciri khasnya. Seorang pemimpin yang efektif memengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Banyaknya model kepemimpinan yang berbeda, pada penerapannya disesuaikan dengan lingkungan kerja masing-masing perusahaan atau instansi. Salah satunya adalah model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional bukanlah hal baru. Kepemimpinan transformasional atau transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang membuka jalan bagi perubahan tersebut, serta melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut dapat terjadi. Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai model kepemimpinan yang efektif untuk mengelola hubungan antara pemimpin dan bawahannya dengan menekankan faktor perhatian, komunikasi, kepercayaan, rasa hormat, serta pengambilan risiko. (Robbins dan Judge, 2008) Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Transformasi kepemimpinan berpengaruh positif maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi, karena sangat menentukan visi, misi, dan tujuan perusahaan, serta memengaruhi kinerja karyawan. Transformasi kepemimpinan berpengaruh positif maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Penelitian (Saragih dan Labora, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan. Hal ini didukung oleh penelitian Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Situbondo. Kedua penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian (Permana dan Aditya, 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Topsell Rahardja Indonesia.

Pengembangan karier merupakan salah satu bentuk dukungan perusahaan untuk mendorong dan memotivasi karyawan agar mampu mengembangkan kariernya menjadi lebih baik, baik dari segi posisi maupun pendapatan. Upaya pengembangan karier ini merupakan salah satu bentuk manajemen sumber daya manusia yang diterapkan melalui Program Pengembangan Karier atau *Career Development Program* (CDP). Faktor kedua yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah pengembangan karier. Pengembangan karier di organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan di organisasi tersebut. Organisasi/perusahaan harus mengembangkan karier bagi semua karyawannya agar dapat menjalankan visi perusahaan ke depannya. (Putri, A. K., & Holia, 2015) Mengatakan bahwa bakat dan kualitas kemampuan pekerja bergantung pada kegiatan pengembangan dan program pengembangan karier yang ditawarkan oleh organisasi. (Rivai, Veithzal dan Sagala, 2013) Pengembangan karier didefinisikan sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan untuk mencapai karier yang diinginkan. Pengembangan karier merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karier masa depan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Penelitian (Efendi & Fiton, 2022) menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di fraksi PKB DPR RI, yang didukung oleh penelitian (Permana dan Aditya, 2022) bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Topsell Rahardja Indonesia, penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan (Hendriatno dkk., 2020), bahwa Pengembangan Karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada bank di Kota Bandung.

Kepuasan kerja atau kepuasan karyawan adalah ukuran tingkat kepuasan pekerja terhadap jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat tugas, hasil kerja yang dicapai, dan bentuk pekerjaan. Kepuasan kerja ini merupakan hasil dari penilaian yang menunjukkan sejauh mana seseorang merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya, serta membantu menentukan apakah pekerjaannya memenuhi kebutuhan dasarnya. Kepuasaan kerja merupakan salah satu faktor penentu bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja harus dipahami oleh pimpinan dalam menerapkan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada apa yang dapat dicapai dan apa yang tidak dapat dicapai. Jadi, jika kepuasan kerja diperoleh melebihi apa yang diinginkan, orang akan menjadi lebih puas sehingga terjadi ketidaksesuaian, yang merupakan ketimpangan positif. (Saks, 2006) Mengatakan bahwa emosi di seluruh dunia tentang sikap pekerja telah sesuai dengan kepuasan kerja, dengan efek positif dan negatif terhadap pandangan kinerja karyawan.

Hasil (Irfan, 2020) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima. Penelitian Tarigan (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Mega Kantor Cabang Pematang Siantar, sedangkan penelitian Marisa (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang Simpang Patal. Berdasarkan latar belakang dan perbedaan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka penulis mengangkat penelitian dengan judul penelitian: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Papua"

Tinjauan Pustaka

Kinerja

Perusahaan menyadari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dengan tingkat kinerja yang tinggi. Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job*

requirement). Suatu pekerjaan memiliki persyaratan tertentu agar dapat dilakukan untuk mencapai tujuan, yang disebut standar pekerjaan (job standard). (Robbins dan Judge, 2008). Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja karyawan berkaitan erat dengan hasil kerja karyawan, dengan ukuran standar kerja berupa kualitas dan kuantitas yang dihasilkan (Robbins dan Judge, 2008). Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, sering kali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen kinerja. Mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagaian saja dari sistem manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian yang keseluruhannya harus diikutsertakan jika mengharapkan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi (Rivai, Veithzal dan Sagala, 2013) selanjutnya dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi; Kemampuan teknis, Kemampuan konseptual, Kemampuan hubungan interpersonal. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut (Sunyoto, 2012) adalah sebagai berikut: Efektivitas dan efisiensi, Otoritas dan Tanggung Jawab, Perencanaan karyawan, Pengembangan SDM, Disiplin, Inisiatif, Pengawasan dan motivasi

Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku para bawahannya. Gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan (leadership style) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang ada. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat, maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan perorangan. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada, hal tersebut akan mengakibatkan pencapaian tujuan organisasi menjadi semakin sulit. (Thoha, 2005).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2008). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Manullang, 2012). Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa menurut Thoha (2005). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikutnya tidak hanya untuk mempercayai diri mereka sendiri secara pribadi, tetapi juga untuk mempercayai potensi mereka dalam membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik.

(Munandar, 2011), Mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai “kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan imbalan internal. Kepemimpinan transformasional bukan sekadar memengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu, bermaksud mengubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan di mana para pemimpin menggunakan karisma dan stimulasi intelektual untuk melakukan transformasi dan merevitalisasi organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi,

mengarahkan, dan menggerakkan pengikut untuk melakukan perubahan melalui pemberdayaan guna mencapai tujuan.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan tanggung jawab suatu organisasi untuk menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu agar pada waktu dibutuhkan, organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tersebut. Sifatnya paternalistik, dari atas ke bawah dan tersentralisasi. Jadi, yang dilakukan karyawan adalah bekerja sebaik mungkin, mengikuti semua pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan, dan biasanya menurut saja saat ditawarkan jabatan oleh perusahaan. Pengembangan karier tradisional pada umumnya berupa kenaikan karier secara vertikal dari satu jenjang pekerjaan tertentu ke jenjang berikutnya. Jadi, seseorang diharapkan mendalami suatu bidang pekerjaan tertentu, kemudian menduduki jabatan manajerial.

Pengembangan karier sangat membantu karyawan dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM, sehingga sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pengembangan karier merupakan hal yang penting di mana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap kerja, menciptakan kepuasan kerja, dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai, Veithzal, dan Sagala (2011), “Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Menurut Fajar, S. A., dan Heru (2013), “Pengembangan karier merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.” Menurut Simamora (2006), “Karier merupakan urutan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.”

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa karier adalah seluruh urutan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan, serta perilaku yang pernah dijalani atau diduduki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya, yang merupakan sejarah hidupnya dalam bekerja. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan proses peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan.

Kepuasan kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri masing-masing. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Nabawi (2019), kepuasan kerja adalah “efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Menurut Robbins dan Judge (2008), kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang seharusnya diterima”.

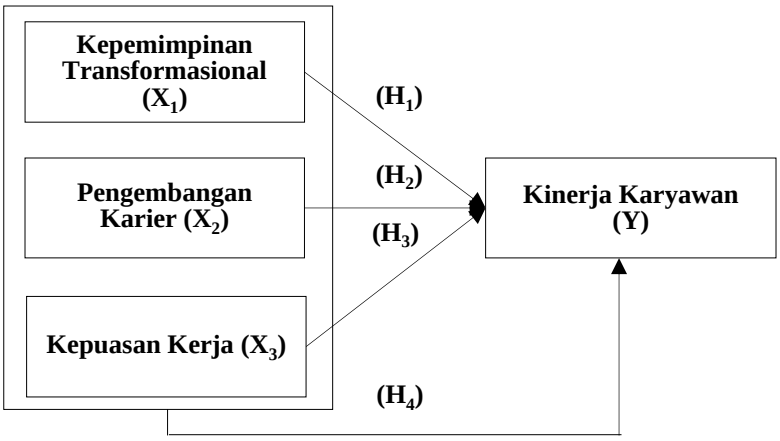
Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan, tetapi tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap kondisi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaan. Penilaian dilakukan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian salah satu nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan tersebut bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung pada bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil yang diperoleh. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah

sikap positif tenaga kerja, meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya, melalui penilaian terhadap pekerjaan sebagai rasa dihargai dalam mencapai salah satu nilai penting pekerjaan.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian terdahulu. Kerangka konseptual yang diajukan dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian serupa dan memberikan penjelasan atau asumsi sementara terhadap jawaban yang sebenarnya. Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui pengujian empiris. Penyusunan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada kajian teori, hasil penelitian terdahulu, serta fenomena yang terjadi di Bank Papua dalam menghadapi tantangan transformasi digital dan persaingan industri perbankan yang semakin dinamis. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Berbagai teori dan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan Bank Papua.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk bekerja melampaui target yang diharapkan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan potensi dan pemberdayaan karyawan. Dalam lingkungan perbankan yang dinamis, penerapan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian Saragih dan Labora (2022) serta Kurniawan (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Papua.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan, kompetensi, dan peluang karier karyawan yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Kesempatan pengembangan karier yang jelas akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja, loyalitas, dan kontribusi mereka terhadap organisasi. Dalam industri perbankan, pengembangan karier menjadi salah satu strategi penting untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten. Penelitian Efendi dan Fiton (2022) serta Permana dan

Aditya (2022) membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_2: Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Papua.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan tingkat kesenangan atau kenyamanan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Dalam lingkungan perbankan, kepuasan kerja menjadi faktor penting karena berkaitan dengan kualitas pelayanan dan pencapaian target organisasi. Hasil penelitian Irfan (2020) dan Tarigan (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Papua.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karier, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional berperan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan; pengembangan karier memberikan peluang untuk meningkatkan kompetensi dan jenjang karier, sedangkan kepuasan kerja mendorong terciptanya sikap positif terhadap pekerjaan. Ketiga faktor tersebut saling melengkapi dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_4: Kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Papua.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research) yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Papua. Model penelitian yang digunakan adalah survei dengan instrumen kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian dilaksanakan di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura yang beralamat di Jalan Ahmad Yani No. 5–7, Jayapura.

Populasi penelitian berjumlah 637 karyawan PT Bank Papua. Penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh 87 responden yang dipilih dengan teknik random sampling. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Masing-masing variabel diukur menggunakan indikator yang dikembangkan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji kualitas data yang meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen serta pengujian asumsi klasik. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk mengetahui pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (Adjusted R^2) untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan Bank Papua.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Hasil analisis deskriptif statistik menunjukkan data sesuai dengan variabel yang dianalisis, yaitu variabel kepemimpinan transformasional (X1), pengembangan karier (X2), kepuasan kerja (X3) , dan variabel

terikat/dependen (Y) adalah kinerja karyawan. Angka nilai *Descriptive Statistics* yang diperoleh dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. *Descriptive Statistics*

	N	Min	Max	Mean	Deviasi
Kinerja Karyawan	84	2.50	5.00	3.8695	.591891
Kepemimpinan Transformasional	84	2.70	5.00	4.0345	.577592
Pengembangan Karir	84	2.50	5.00	3.9403	.675678
Kepuasan Kerja	84	2.50	4.90	4.0512	.589975
Valid N (listwise)	84				

Sumber: Olah Data 2023, SPSS 26.0 for windows

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel penelitian ini, tanggapan responden terhadap variabel dependen menunjukkan bahwa nilai rata-rata kinerja karyawan (Y) sebesar 3,869524 dengan standar deviasi sebesar 0,59189. Sedangkan untuk variabel independen yang meliputi kepemimpinan transformasional (X1), nilai rata-rata sebesar 4,0345 dengan standar deviasi sebesar 0,57759. Pengembangan karier (X_2) menunjukkan bahwa nilai rata-rata sebesar 3.94034 dengan standar deviasi sebesar 0,67568, dan kepuasan kerja (X3) menunjukkan bahwa nilai rata-rata sebesar 4.05112 dengan standar deviasi sebesar 0,58997.

Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa semua butir pernyataan untuk kepemimpinan transformasional (X_1), pengembangan karier (X_2), kepuasan kerja (X_3) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y) menunjukan bahwa semua item pertanyaan dari setiap variabel penelitian memiliki nilai korelasi product moment atau nilai r hitung lebih besar dari nilai kritis r tabel atau R Hitung > R Tabel dengan $\alpha = 0,05$ atau 5% dan Corrected Item-Total Correlation masing-masing indikator > 0,213 dengan tingkat signifikanasi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan penelitian valid.

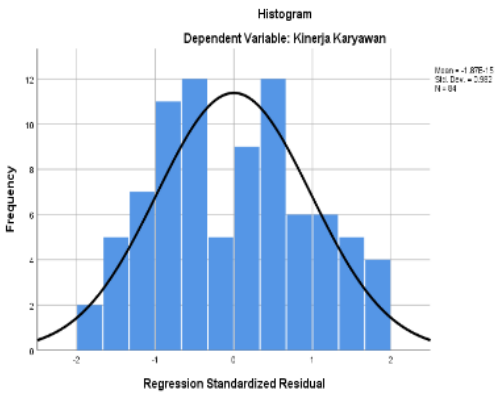
Hasil uji reliabilitas pada masing-masing variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan dalam kuesioner ini reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Hasil analisis uji reliabilitas dari setiap pertanyaan dengan menggunakan program SPSS versi 26.0, reliabilitas dari masing-masing variabel, sebagai berikut:

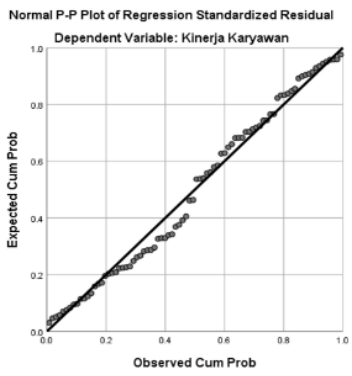
Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	No *Item*	*Cronbach's Alpha*	*Keterangan*
Kinerja karyawan	14	0,812	Sangat Reliabel
Kepemimpinan transformasional	10	0,916	Sangat Reliabel
Pengembangan karier	6	0,800	Sangat Reliabel
Kepuasan kerja	10	0,783	Reliabel

Sumber: Olah Data 2023, SPSS 26.0 for windows

Uji normalitas berfungsi untuk menguji apakah variabel pengganggu dalam sebuah model regresi berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah ketika distribusi data normal atau mendekati normal.





Gambar 2. Histogram Normalitas Gambar 3. *Normal Plot Regresi*

Sumber : Data diolah tahun 2023

Berdasarkan Tabel 5.3 hasil uji Kolmogorov-Smirnov di atas, data penelitian ini dapat dikatakan telah memenuhi kriteria normalitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Asymp.Sig. (2 failed) Sebesar 0,197[c.d]

Tabel 2. Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov Test*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters a,b	Mean	.0000000
	Std. Deviation	26,48508646
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.089
	Negative	-.054
Test Statistic		.089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.197[c]

Sumber: Olah Data 2023, SPSS 26.0 for windows

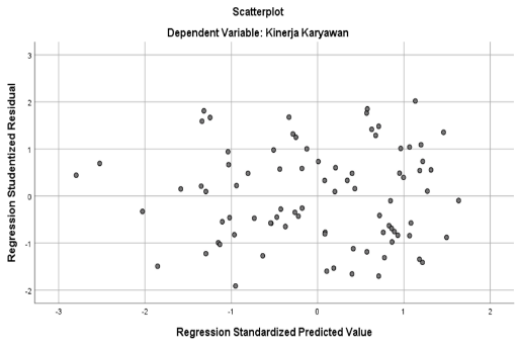
Hasil Uji multikolineritas menunjukan Nilai tolarance Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0,185, Pengembangan Karier (X2) sebesar 0,275, kepuasan kerja (X3) sebesar 0,761 dimana tingkat toleransi dari masing-masing variabel tersebut lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 1,421, Pengembangan Karier (X2) sebesar 2,459 dan kepuasan kerja (X3) sebesar 2,396, maka dapat disimpulkan bahwa dari masing-masing variabel independen memiliki nilai ≤ 10, dimana dan nilai Tollerance lebih besar dari 0,50, hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolineritas pada variabel independen dalam penelitian ini dan penelitian dapat dilanjutkan, sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	**VIF**
1	(Constant)		
	Kepemimpinan Transformasional	0,704	1,421
	Pengembangan Karier (X_2)	0,407	2,459
	Kepuasan kerja (X_3)	0,417	2,396

Sumber: Olah Data 2023, SPSS 26.0 for windows

Uji heterokedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel-variabel pengganggu (disturbance error) mempunyai varians konstan. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan mendiagnosis diagram plot residual, yakni membandingkan studentized residual dengan predicted value (nilai prediksi) untuk menggambarkan perubahan distribusi residual yang dikaitkan dengan perubahan nilai prediksi variabel independen. Hasil grafik scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.



Gambar 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel atau lebih dan menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Untuk menentukan persamaan regresi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F

Variabel	*Unstandardized Coefficients* (B)	*Standard error*	T_{hitung}	Sig
(Constant)	6.927	2.872	2.552	.013
Kepemimpinan Transformasional	0,185	0,061	3.028	.003
Pengembangan karir	0,275	0,069	3.995	.000
Kepuasan kerja	0,722	0,078	9.293	.000
R Square	0,800			
Adjusted R Square	0,792			
T table	1,66388			
F_{hitung}	106,516			
F_{Tabel}	2.71323			
Uji ANOVA	$0,000^b$			

Sumber: Olah Data 2023, SPSS 26.0 for windows

Dari tabel tersebut diperoleh model persamaan regresi $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$. Menghasilkan model persamaan regresi berdasarkan hasil analisis yaitu: $Y = 6,927 + 0,185X_1 + 0,275X_2 + 0,722X_3 + e$, dari hasil model persamaan ini menunjukkan interpretasi sebagai berikut:

Nilai konstanta sebesar 6,927 menunjukkan arah positif. Hal ini mengandung makna bahwa nilai kinerja karyawan pada PT Bank Papua sebesar 6,927 satuan atau sebesar 692,7% tanpa dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional (X1), pengembangan karier (X2), dan kepuasan kerja (X_3).

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,185 memiliki arah positif, yang mengandung makna bahwa apabila kepemimpinan transformasional meningkat sebesar satu satuan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT Bank Papua sebesar 0,185 satuan atau sebesar 18,5% dengan asumsi variabel lainnya tetap.

Nilai koefisien regresi variabel pengembangan karier (X_2) sebesar 0,275 memiliki arah positif, yang mengandung arti bahwa apabila lingkungan kerja meningkat sebesar satu satuan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT Bank Papua sebesar 0,275 satuan atau sebesar 27,5% dengan asumsi bahwa nilai variabel lainnya tetap.

Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja (X_3) sebesar 0,722 memiliki arah positif, yang berarti bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat sebesar satu satuan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT Bank Papua sebesar 0,722 satuan atau sebesar 72,2% dengan asumsi variabel lainnya tetap.

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis uji t dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Variabel kepemimpinan transformasional (X_1) memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,003 < 0,05 dan perolehan t hitung sebesar 3,028, dengan t tabel 1,66388 atau 3,028 > 1,66388, serta arah positif. Berdasarkan hasil analisis tersebut, H0 ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian, variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua, sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Pertama diterima.

Variabel pengembangan karier (X_2) memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 dan perolehan Thitung sebesar 3,995, dengan TTabel 1,66388 atau 3,955 > 1,66388. Berdasarkan hasil analisis tersebut, H0 ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian, variabel pengembangan karier (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua, sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Kedua diterima.

Variabel kepuasan kerja (X_3) memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 dan perolehan Thitung sebesar 9,293, dengan TTabel 1,66388 atau 9,293 > 1,66388. Berdasarkan hasil analisis tersebut, H0 ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima dan kepuasan kerja (X_3) merupakan variabel yang paling dominan dalam penelitian ini.

Hasil analisis menggunakan program SPSS versi 26.0 for Windows pada Tabel 5.17 menunjukkan nilai F hitung sebesar 106,516 > 2,71323, sedangkan nilai sig (p-value) sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan 0,000 < 0,05; nilai (sig) = 0,000 < alpha yang dipersyaratkan (0,05). Dengan demikian, Ha diterima dan Ho ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1), pengembangan karier (X2) dan kepuasan kerja (X3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua.

Hasil analisis menunjukkan nilai Adjusted R^2 sebesar 0,792. Hal ini menunjukkan bahwa persentase kontribusi variabel independen kepemimpinan transformasional (X1), pengembangan karier (X2), dan kepuasan kerja (X3) terhadap variabel dependen kinerja karyawan PT Bank Papua sebesar 79,2%, sedangkan sisanya sebesar 20,8% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti kompetensi, komitmen organisasi, budaya organisasi, pelatihan dan pendidikan, teknologi informasi, dan sebagainya. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X3) paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua, dengan Standardized Coefficients Beta sebesar 0,722 dan t hitung 9,293 yang lebih besar dibandingkan variabel lain, serta memiliki tingkat signifikansi 0,000.

Pembahasan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan PT Bank Papua telah mampu meningkatkan kinerja karyawan, di mana pimpinan dan karyawan merupakan komponen yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dalam organisasi, hubungan pemimpin dan karyawan merupakan hubungan antara atasan dan bawahan. Untuk itu, guna mencapai mutu pekerjaan yang optimal, diperlukan kerja sama yang sinergis antara pimpinan dan karyawan agar karyawan dapat bekerja secara profesional dan memiliki kinerja yang baik.

Penerapan kepemimpinan transformasional di lingkungan PT Bank Papua dapat memberikan kontribusi besar dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan proses membangun komitmen karyawan terhadap sasaran organisasi serta memberikan kepercayaan kepada nasabah untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pembimbingan karyawan untuk mencapai potensi terbaik dalam bekerja. Gaya kepemimpinan merupakan bentuk kepemimpinan yang memiliki visi yang jelas, komunikasi yang efektif, serta kepercayaan yang tinggi terhadap karyawan. Kepemimpinan transformasional di PT Bank Papua berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berbagai strategi yang dilakukan oleh manajemen PT Bank Papua dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Memberikan motivasi kepada karyawan: Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional mampu mengilhami karyawan dengan memberikan visi yang menarik, tujuan yang jelas, serta nilai-nilai yang kuat. Hal ini membangkitkan semangat dan antusiasme karyawan PT Bank Papua, sehingga mereka lebih bersemangat dalam bekerja dan berkontribusi secara maksimal. Pengembangan pribadi karyawan: Pimpinan PT Bank Papua

berfokus pada pengembangan pribadi karyawan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi melalui pelatihan, mentoring, serta penugasan yang menantang. Hal ini membantu meningkatkan kualifikasi dan pengetahuan karyawan, membantu karyawan tumbuh dan berkembang secara profesional, serta mengembangkan potensi yang dapat meningkatkan kinerja.

Membangun komunikasi yang efektif: Komunikasi yang baik merupakan salah satu pilar dalam model kepemimpinan transformasional. Pada PT Bank Papua, pimpinan mampu membangun komunikasi yang terbuka dengan karyawan, sehingga karyawan lebih berempati, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Komunikasi yang efektif mampu menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan pekerjaan karyawan, mengurangi ketidakpastian dalam bekerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Memberikan kepercayaan dan membangun hubungan yang kuat dengan karyawan: dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional di PT Bank Papua, hubungan yang kuat dengan karyawan dapat dibangun melalui kepercayaan dan saling pengertian, sehingga karyawan dapat menunjukkan integritas, kejujuran, dan konsistensi dalam bekerja, yang membuat mereka merasa dihargai dan dipercaya.

Karyawan yang merasa diperhatikan dan didukung oleh pemimpin akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Menciptakan inovasi dan pengambilan risiko: gaya kepemimpinan transformasional di PT Bank Papua mampu mendorong inovasi dan pengambilan risiko secara terkontrol. Manajemen PT Bank Papua dapat menginspirasi karyawan untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan menghadapi tantangan dengan penuh keberanian. Mendorong karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dan mengambil risiko yang diperlukan merangsang kinerja yang inovatif dan progresif.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi yang tinggi, pengembangan pribadi, komunikasi yang efektif, pembangunan hubungan yang kuat dengan karyawan, serta kemampuan menciptakan inovasi dan mengambil risiko dalam pencapaian tujuan organisasi melalui perumusan berbagai strategi. Dengan demikian, PT Bank Papua dapat berkembang hingga saat ini. PT Bank Pembangunan Daerah Papua kembali terpilih sebagai nominator TOP BUMD Awards 2023 karena dinilai sukses mencatatkan kinerja yang membanggakan. Bank Papua membukukan peningkatan laba yang signifikan pada tahun 2022 sekaligus mencatatkan rekor tertinggi dalam lima tahun terakhir sejak 2018. Hal ini tidak terlepas dari kinerja seluruh karyawan serta komitmen manajemen dan pimpinan di lingkungan PT Bank Papua.

Sikap ketauladanan dan kharismatik seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting dan diperlukan untuk menciptakan iklim kerja yang dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, ada kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat terhadap atasan. Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional biasanya memiliki pandangan visioner dan mampu memfasilitasi karyawan atau bawahannya untuk mengasah keterampilan yang diperlukan. Pemimpin harus mampu mendorong, menggerakkan, mengarahkan, dan menyadarkan agar termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik di dalam organisasi. Semakin baik kepemimpinan seseorang dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahannya dalam bekerja, semakin baik kinerja mereka. (Munandar, 2011), Mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai “kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan imbalan internal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Efendi dan Fiton (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di fraksi PKB DPR RI. Saragih (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan Jakarta. Hirarto dan Santika (2021) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan perbankan: studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Batang. Rahmatul Irfan (2020) menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah di kantor cabang.

Beberapa penelitian serupa yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan antara lain: Burhanudin dan Agus Kurniawan (2020); Kurniawan dkk. (2020); Putranti dan Harianti (2022). Meskipun penelitian ini bertentangan dengan penelitian Permana dan Aditya (2022), hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan PT Bank Papua, berbagai manfaat diberikan bagi pemimpin, karyawan, dan organisasi secara keseluruhan, terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan yang cenderung lebih produktif dan kreatif, menciptakan iklim kerja yang komunikatif, mendorong inovasi dan kreativitas karyawan, mengembangkan kepemimpinan berikutnya, serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah PT Bank Papua.

Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Papua. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen PT Bank Papua berfokus pada pengembangan karier karyawan. Menurut Mangkuregara (2000), pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Model pengembangan karier dari Simamora (1997) memperlihatkan bagaimana karyawan, manajer, dan organisasi memberikan kontribusi terhadap perencanaan karier yang efektif, sehingga karier dapat memenuhi kemampuan dan minat karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dari sudut pandang karier, suatu organisasi seharusnya tidak dipandang sebagai tempat yang mempekerjakan seseorang, melainkan sebaiknya dipandang sebagai tempat yang memfasilitasi karier seseorang. Dengan pandangan seperti itu, karier seseorang tidak bergantung pada kemauan organisasi, melainkan justru pada keinginan karyawan. Melalui program pengembangan karier, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan tingkat turnover tenaga kerja, serta meningkatkan peluang promosi bagi karyawan. Bagi karyawan, perencanaan karier dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk memanfaatkan kesempatan karier dalam pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi.

Pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua. Berdasarkan hasil pengamatan, beberapa pengaruh penting pengembangan karier karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan PT Bank Papua antara lain: program pengembangan karier yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan. Ketika karyawan melihat peluang untuk meningkatkan kemampuan dan mengembangkan karier mereka di bank, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Pengembangan karier di lingkungan PT Bank Papua telah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan, seminar, workshop, atau program pendidikan lainnya. Peningkatan keterampilan ini dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas dan efisiensi kinerja karyawan.

Melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman tentang tugas-tugas yang dihadapi, karyawan dapat menjadi lebih produktif dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Pengembangan karier membantu mengisi kesenjangan keterampilan, memperkenalkan teknik baru, dan memperluas pemahaman tentang aspek-aspek penting dalam perbankan, sehingga kinerja karyawan dan kinerja bank secara keseluruhan semakin meningkat. Program pengembangan karier di lingkungan PT Bank Papua dapat membantu mempertahankan karyawan berbakat dan berpotensi. Karyawan merasa perusahaan memberikan kesempatan untuk berkembang dan maju, mereka lebih cenderung untuk tinggal dalam organisasi daripada mencari peluang di tempat lain.

Retensi karyawan yang lebih tinggi membantu bank mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Pengembangan karier mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru atas tantangan yang dihadapi dalam industri perbankan. Karyawan yang terlibat dalam program pengembangan karier sering kali memiliki kesempatan untuk berkolaborasi dengan orang-orang dari berbagai

latar belakang serta berbagi pengetahuan dan ide-ide baru. Hal ini dapat memacu inovasi dalam operasional perbankan serta meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan bagi pelanggan.

Dengan demikian, pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank Papua, termasuk motivasi, keterampilan, pengetahuan, produktivitas, retensi, dan inovasi. Bank yang memprioritaskan pengembangan karier cenderung memiliki karyawan yang lebih terampil, termotivasi, dan berkinerja tinggi. Pengembangan karier merupakan hal yang penting di mana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap kerja, menciptakan kepuasan kerja, dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai, Veithzal, dan Sagala (2011), "Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi. Fajar, S. A., dan Heru (2013); Simamora (2006). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana dan Aditya (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Topsell Rahardja Indonesia. Efendi dan Fiton (2022) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai fraksi PKB DPR RI. Saragih (2022) menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan. Penelitian lain menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian Daulay dan Handayani (2021), Hirarto dan Sartika (2021), serta Hendriatno dkk. (2020).

PT Bank Papua menyadari bahwa keberhasilan organisasi tidak terlepas dari tata kelola perusahaan, khususnya terkait mutu sumber daya manusia (SDM) sebagai modal insani sekaligus mitra strategis yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam meraih visi dan misinya. Integrasi antara SDM dan strategi bank dapat dicapai melalui sistem pengelolaan SDM dengan memastikan bank memiliki SDM berkualitas melalui pengembangan pelatihan yang difokuskan pada tata kelola organisasi serta pengembangan karier. Komitmen Bank Papua untuk meningkatkan kompetensi karyawan guna mencapai tujuan dan Rencana Bisnis Bank dibuktikan melalui pelaksanaan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua dan variabel ini merupakan yang paling dominan dalam berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Bank Papua. Kepuasan kerja adalah "efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan". (Nabawi, 2019). Menurut Robbins dan Judge (2008), kepuasan kerja adalah "sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang seharusnya diterima".

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap kondisi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaan. Penilaian dilakukan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian salah satu nilai penting dalam pekerjaan.

Dalam rangka meningkatkan Service Awareness dan menumbuhkan budaya layanan bagi seluruh insan Bank Papua, khususnya Frontliner, serta memberikan penghargaan kepada kantor cabang atas kinerja bisnis yang telah dicapai, Bank Papua secara rutin menyelenggarakan Program Bank Papua Award dengan 3 (tiga) kategori, yaitu Service Excellence Award, Funding Officer Awards, dan Kinerja Bisnis Cabang Bank Papua. Pemberian sistem reward and punishment di Bank Papua didasarkan pada penilaian kinerja karyawan (merit-based system). Bank menetapkan cara yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan-karyawannya, salah satunya adalah penggunaan key performance indicators serta penerapan reward and punishment system bagi karyawan. Hal ini menjadi kepuasan bagi karyawan, selain faktor-faktor lain yang ditetapkan di lingkungan PT Bank Papua.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan di PT Bank Papua. Ketika karyawan

merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua. Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan beberapa karyawan, mereka berpandangan bahwa kepuasan kerja memberikan motivasi intrinsik karena ketika mereka merasa senang, puas, dan terpenuhi dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tugas-tugas mereka dengan baik. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat secara emosional dalam tugas-tugas mereka, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, dan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Daulay dan Handayani (2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. (Jontarudi Tarigan, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Mega Kantor Cabang Pematang Siantar. (Rahmatul Irfan, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah di kantor cabang. (Marisa, 2020) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang Simpang Patal.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka biasanya menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Kepuasan kerja dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih berdedikasi untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan cenderung lebih termotivasi, terlibat secara aktif, produktif, menghasilkan kualitas kerja yang baik, serta meningkatkan retensi karyawan yang meninggalkan Bank Papua.

Pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis simultan, variabel kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 79,2% terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Bank Papua. Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan PT Bank Papua, berbagai manfaat diberikan bagi pemimpin, karyawan, dan organisasi secara keseluruhan, terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan yang cenderung lebih produktif dan kreatif, menciptakan iklim kerja yang komunikatif, mendorong inovasi dan kreativitas karyawan, serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah PT Bank Papua.

Kepemimpinan transformasional merupakan perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan memodelkan visi organisasi atau unit kerja, serta memberi inspirasi kepada pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari proses penyampaian gambaran terkait visi organisasi, di mana kunci kesuksesannya terletak pada peranan serta keahlian seorang pemimpin dalam meyakinkan anggotanya untuk menjalankan target pencapaian organisasi dan memengaruhi peningkatan kinerja yang dapat melebihi standar berdasarkan nilai-nilai yang telah ditetapkan (Wibowo, 2017).

Pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank Papua, termasuk motivasi, keterampilan, pengetahuan, produktivitas, retensi, dan inovasi. Bank yang memprioritaskan pengembangan karier cenderung memiliki karyawan yang lebih terampil, termotivasi, dan berkinerja tinggi. Pengembangan karier merupakan hal yang penting di mana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap kerja, menciptakan kepuasan kerja, dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Rivai, Veithzal dan Sagala, 2011),

Kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua. Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan beberapa karyawan, mereka berpandangan bahwa kepuasan kerja memberikan motivasi intrinsik karena ketika mereka merasa senang, puas, dan terpenuhi dengan pekerjaan

mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tugas-tugas tersebut dengan baik. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat secara emosional dalam tugas-tugas mereka, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, dan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Kepuasan kerja adalah tanggapan seseorang atas apa yang mereka harapkan saat bekerja dibandingkan dengan apa yang mereka dapatkan setelah melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. (Siagian, 2016).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Permana dan Aditya (2022). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, pengembangan karier, dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Topsell Rahardja Indonesia. Hasil penelitian (Efendi & Fiton, 2022) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (Rahmatul Irfan, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah di kantor cabang.

Kepemimpinan transformasional memiliki kekuatan dalam memengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu membuat hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan, semakin baik peningkatan pribadi untuk mencapai suatu rencana karier maka membuat hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan semakin baik dan dalam mencapai kepuasan kerja karyawan, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja yang baik, pengakuan yang adil, kesempatan pengembembangan karier dan kompetensi karyawan. Sebagian besar faktor yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan sudah diterapkan oleh PT Bank Papua, sehingga Bank Papua sampai sekarang dapat berkembang dengan baik dalam pengelolaan bisnis perbankan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Papua. Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, komunikasi, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan karier memberikan peluang untuk meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan retensi karyawan, sedangkan kepuasan kerja terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 79,2%, sementara sisanya 20,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja karyawan Bank Papua perlu dilakukan melalui penguatan praktik kepemimpinan transformasional, penyediaan sistem pengembangan karier yang terencana, serta peningkatan kepuasan kerja karyawan. Manajemen Bank Papua perlu mendorong pemimpin agar lebih inspiratif, komunikatif, dan mampu memberdayakan karyawan dalam menjalankan tugas. Program pelatihan, promosi, dan pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara berkelanjutan agar karyawan memiliki peluang karier yang jelas. Mengingat kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan, organisasi perlu memperhatikan sistem penghargaan, lingkungan kerja, kesejahteraan, dan pengakuan atas prestasi kerja guna mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada karyawan PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi ke seluruh kantor cabang atau lembaga perbankan lainnya. Kedua, penelitian hanya mengkaji tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja, sementara masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan seperti kompetensi, komitmen organisasi, budaya organisasi, pelatihan, motivasi kerja, dan pemanfaatan teknologi informasi. Ketiga, data penelitian diperoleh melalui kuesioner, sehingga jawaban responden sangat bergantung pada persepsi subjektif masing-masing individu saat penelitian dilakukan.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan daerah. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek

penelitian ke beberapa kantor cabang Bank Papua atau bank daerah lainnya, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel seperti kompetensi, komitmen organisasi, budaya organisasi, motivasi kerja, pelatihan, dan teknologi informasi, atau menggunakan model mediasi dan moderasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor perbankan.

Daftar Pustaka

Aditya Permana dan Tantri Yanuar Rahmat Syah (2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karier, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Topsell Rahardja Indonesia, Journal of Entrepreneurship, Management, and Industry (JEMI) Juli 2022. Vol. 5, No. 1, pp. 21-30.

Arief Alfatah Hirarto dan Dian Nuswantoro (2021), Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan Perbankan: Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Batang, Velocity: Journal of Sharia Finance and Banking. Vol. 1 No. 1 (2021): May 2021. DOI: https://doi.org/10.28918/velocity.v1i1.3643

Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank BRI Purworejo. Jurnal Ilmiah Manajemen, 11(1). E-ISSN 2615-4978, P-ISSN 2086-4620.

Efendi, S., & Fiton, M. K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di Fraksi PKB DPR RI. Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 5(3), 1304–1323. https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i3.2529

Fajar, S. A., & Heru, T. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Fang, Y. C., Ren, Y. H., Chen, J. Y., Chin, T., Yuan, Q., & Lin, C. L. (2021). Inclusive Leadership and Career Sustainability: Mediating Roles of Supervisor Developmental Feedback and Thriving at Work. Frontiers in Psychology, 12, 671663. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.671663

Gan, E., & Voon, M. L. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover Intentions: A Conceptual Review. SHS Web of Conferences, 124. https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408005

Ghozali, I. (2013). Analisa Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Universitas Diponegoro.

Hasibuan, Malayu S.P. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia (Bumi Aksara, ed.). Jakarta: Bumi Aksara. 2014

Hendriatno, S., & Marhalinda. (2020). Analisis persepsi dukungan organisasi, pengembangan karier, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan generasi milenial di bank di Kota Bandung. IKRAITH-Ekonomika, 3(3), 125–133. P-ISSN 2654-4946, E-ISSN 2654-7538.

Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction. Management Research Review, 46(1), 1–19. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152

Irfan, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima. JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan, 4(3). https://doi.org/10.58258/jisip.v4i3.1295

Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction among Academic Staff. https://doi.org/10.31219/osf.io/vc9dq

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. Journal of Applied Psychology, 90(2), 257–268. https://doi.org/10.1037/0021- 9010.90.2.257

Kasmir. (2017). Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Jakarta: Rajawali Pers.

Kurniawan, A. R., Martini, N. N. P., & Herlambang, T. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Situbondo. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 6(1), 102–110. P-ISSN 2443-2830, E-ISSN 2460-9471.

Mangkuprawira, S. (2007). Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia.

Mangkuprawira, S., & Sartika, A. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Bogor: Ghalia Indonesia.

Munandar, A. S. (2011). Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: UI Press.

Marisa. (2020). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang Simpang Patal. Adl Islamic Economic, 1(1). ISSN 2722-2810.

Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(2), 170–183. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667

Ningsih, M. A. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance. International Journal of Applied Business Research. https://ijabr.polban.ac.id/ijabr/article/view/289

Notarnicola, I., et al. (2024). Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery. Administrative Sciences, 14(4), 260. https://doi.org/10.3390/admsci14040260

Permana, R., & Aditya, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karier dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Topsell Rahardja Indonesia. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.

Putranti, H. R. D., & Harianti, A. E. (2022). Upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan transaksional dan pengembangan karier (studi pada Ditreskrimsus Polda Jawa Tengah). Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 15(1), 145–154. P-ISSN 1979-0155, E-ISSN 2614-8870

Raihanah Daulay (2021), Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Proceeding Seminar Nasional, ISSN 2714-8785 vol 2 no. 1, hal 156 -164 2021 DOI: http://dx.doi.org/10.30596%2Fsnk.v2i1.8248

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku Organisasi (Edisi 12). Jakarta: Salemba Empat.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saragih, J. W. P., Sudarmadji, & Aripin. (2022). Peran mediasi pengembangan karier dalam pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 27(2), 44–52. E-ISSN 2829-0240.Siagian, S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, H. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi III). Yogyakarta: STIE YKPN.

Sunyoto, D. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Critical Analysis of Literature Review. International Journal of Human Resources Management (IJHRM), 3(2), 73–86. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Syah, T. Y. R., Anindita, R., & Kishen. (2020). The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance. Journal of Multidisciplinary Academic, 4(1), 47–51. https://jkmk.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/view/103

Tarigan, R. (2025). The Effect of Transformational Leadership and Career Development on Employee Performance. Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis. https://journalfeb.unla.ac.id/index.php/almana/article/view/2977

Thoha, M. (2005). Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Vuong, B. N. (2023). How Transformational Leadership Influences Employees' Job-Related Outcomes: Evidence from Local Government Employees. Cogent Business & Management, 10(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176281

Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja (Edisi Kelima). Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan. (2012). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.

Zhang, H., & Long, C. S. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction: A Conceptual Model. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(2). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i2/20766