**JURNAL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER
DAN KERJASAMA TIM SERTA DAMPAKNYA
PADA KINERJA KARYAWAN
(Survei Karyawan Frontliner Bank BUMN di Kantor
Pelayanan Wilayah Jawa Barat)**

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND COMPETENCE ON CAREER DEVELOPMENT AND
TEAMWORK AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE
PERFORMANCE
(Survey of Frontliner Employees of State-Owned Banks in
the West Java Service Office)***

**Oleh:
ACUM WIJAYA**

**NPM. 219010002**

****

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2025**

**ABSTRAK**

Kinerja karyawan frontliner bank bumn di kantor pelayanan wilayah jawa barat Cukup baik menuju baik, sehingga kurang maksimalnya pelayanan frontliner yang merupakan garda terdepan dalam memberikan pengalaman nasabah yang berkualitas. Untuk itu dilakukan penelitian ini dengan tujuan untuk menganalisa dan mengkaji secara deskriptif dan verifikatif terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap pengembangan karier, kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap Kerjasama tim dan pengaruh pengembangan karier dan Kerjasama tim terhadap kinerja. Penelitian dilakukan di bank BUMN kantor pelayanan wilayah jawa barat. Penelitian ini menggunakan proportionale cluster random sampling. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder memalui observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisa data menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian secara deskriptif bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi berada pada kategori cukup baik menuju baik, pengembangan karier dan kerjasama tim berada pada kategori cukup baik menuju baik. Hasil penelitian secara verivikatif menunjukan bahwa kepemimpinan dan kompetensi secara simultan maupun parsial mempengaruhi pengembangan karier, kepemimpinan dan kompetensi secara simultan maupun parsial mempengaruhi kerjasama tim serta pengembangan karier dan kerjasama tim secara simultan maupun secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan frontliner bank bumn di kantor pelayanan wilayah jawa barat.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Pengembangan Karier, Kerjasama Tim Kinerja Karyawan Frontliner.

**ABSTRAK**

The performance of frontline employees of state-owned banks in the West Java regional service office is not good, the service of frontliners who are at the forefront in providing quality customer experience is not optimal. For this reason, this study was conducted with the aim of analyzing and reviewing descriptively and verifying the influence of transformational leadership and competence on career development, transformational leadership and competence on teamwork and the influence of career development and teamwork on performance. The study was conducted at the West Java regional service office of state-owned banks. This study uses proportional cluster random sampling. The data used in this study consisted of primary data and secondary data through observation, interviews and questionnaires. Data analysis techniques using Structural Equation Modeling (SEM) techniques. The results of the study descriptively show that transformational leadership and competence are in the good category towards good, career development and teamwork are in the good category towards good. The results of the study verifiably show that leadership and competence together or partially affect career development, leadership and competence together or partially affect teamwork and career development and teamwork together or partially affect the performance of frontline employees of state-owned banks in the West Java regional service office.

**Keywords:** Transformational Leadership, Competence, Career Development, Teamwork and Frontliner Employee Performance.

**RINGKESAN**

Kinerja pagawé frontliner bank BUMN di kantor layanan wilayah Jawa Barat katingalina tacan optimal. Padahal, layanan frontliner minangka garda panghareup anu méré pangalaman ka nasabah anu pinunjul. Ku alatan éta, ieu panalungtikan dilakukeun pikeun nganalisis, ngulik sacara deskriptif, sareng ngabuktikeun pangaruh kapamingpinan transformasional sareng kompeténsi kana pangembangan karir; pangaruh kapamingpinan transformasional sareng kompeténsi dina gawé bareng; ogé pangaruh pangembangan karir sareng gawé bareng kana kinerja. Panalungtikan ieu dilaksanakeun di bank BUMN, kantor layanan wilayah Jawa Barat, kalayan ngagunakeun metode proportional cluster random sampling. Data anu dikumpulkeun ngawengku data primér sareng sekundér ngalangkungan observasi, wawancara, sareng angkét. Téhnik analisis data dina ieu panalungtikan nganggo Structural Equation Modeling (SEM). Hasil panalungtikan sacara deskriptif nuduhkeun yén kapamingpinan transformasional sareng kompeténsi aya dina kategori cukup hadé nepi ka hadé. Pangembangan karir sareng gawé bareng ogé aya dina kategori cukup hadé nepi ka hadé. Hasil panalungtikan anu tiasa diverifikasi némbongkeun yén kapamingpinan transformasional sareng kompeténsi sacara babarengan atanapi sawaréh mangaruhan pangembangan karir, kapamingpinan transformasional sareng kompeténsi sacara babarengan atanapi sawaréh mangaruhan gawé bareng; sareng pangembangan karir sareng gawé bareng sacara babarengan atanapi sawaréh mangaruhan kinerja pagawé frontliner bank BUMN di kantor layanan wilayah Jawa Barat.

**Kecap Konci:** Kapamingpinan Transformasional, Kompeténsi, Pangembangan Karir, Gawé Bareng, Kinerja Pagawé Frontliner.

**LATAR BELAKANG**

BUMN adalah badan usaha yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh negara dengan tujuan utama mencari keuntungan. Bank, sebagai lembaga keuangan, berperan penting dalam perekonomian dengan menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat. Persaingan ketat antara bank pemerintah dan swasta mendorong bank untuk meningkatkan daya saing dan kualitas layanan.

Dalam pengelolaan BUMN, terdapat indikator kinerja utama (KPI) dan nilai-nilai utama (Core Values) yang berperan dalam transformasi SDM guna meningkatkan kinerja perusahaan. SDM merupakan aset utama organisasi yang berkontribusi pada pencapaian tujuan melalui kompetensi, profesionalisme, dan sistem pengelolaan yang efektif. Model kompetensi digunakan sebagai acuan dalam rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, manajemen talenta, dan penilaian kinerja guna memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi.

Setiap karyawan berhak mendapatkan pendidikan dan pelatihan kerja untuk meningkatkan kompetensi, baik di dalam maupun luar negeri, sesuai amanat Undang-Undang Cipta Kerja No. 6.

Gambar Jumlah Bank dan Kantor Bank Menurut Jenisnya

**Gambar Jumlah Kantor Cabang Bank Di Indonesia**
Sumber: OJK

**Tabel Jumlah Kantor Bank Menurut Kelompok di Wilayah Jawa Barat**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kabupaten/Kota** | **Bank Pemerintah** | **Bank Swasta** | **Bank pembangunan daerah** | **Bank Asing & Campuran** | **Jumlah** |
|
| 1. | Kab.Bogor | 159 | 97 | 22 | 13 | 291 |
| 2. | Kab.Sukabumi | 94 | 42 | 18 | 5 | 159 |
| 3. | Kab.Cianjur | 83 | 39 | 18 | 2 | 142 |
| 4. | Kab.Bandung | 221 | 86 | 30 | 15 | 352 |
| 5. | Kab.Garut | 112 | 39 | 21 | 5 | 177 |
| 6. | Kab. Tasikmalaya | 89 | 27 | 16 | 4 | 136 |
| 7. | Kab. Ciamis | 128 | 17 | 17 | 3 | 165 |
| 8. | Kab. Kuningan | 67 | 18 | 16 | 3 | 104 |
| 9. | Kab. Cirebon | 90 | 48 | 16 | 3 | 157 |
| 10. | Kab. Majalengka | 80 | 19 | 14 | 1 | 114 |
| 11. | Kab. Sumedang | 78 | 24 | 18 | 2 | 122 |
| 12. | Kab. Indramayu | 103 | 30 | 25 | 2 | 160 |
| 13. | Kab. Subang | 105 | 31 | 16 | 4 | 156 |
| 14. | Kab. Purwakarta | 53 | 24 | 10 | 5 | 92 |
| 15. | Kab. Karawang | 135 | 61 | 18 | 16 | 230 |
| 16. | Kab. Bekasi | 157 | 107 | 25 | 30 | 319 |
| 17. | Kab. Bandung Barat | 17 | 7 | 0 | 2 | 26 |
| 18. | Kota Bogor | 105 | 98 | 19 | 17 | 239 |
| 19. | Kota Sukabumi | 46 | 24 | 7 | 4 | 81 |
| 20. | Kota Bandung | 290 | 363 | 84 | 57 | 794 |
| 21. | Kota Cirebon | 59 | 49 | 14 | 9 | 131 |
| 22. | Kota Bekasi  | 197 | 142 | 37 | 19 | 395 |
| 23. | Kota Depok | 127 | 95 | 26 | 6 | 254 |
| 24. | Kota Cimahi | 64 | 26 | 14 | 4 | 108 |
| 25. | Kota Tasikmalaya | 46 | 27 | 13 | 3 | 89 |
| 26. | Kota Banjar | 16 | 8 | 9 | 1 | 34 |
| **Jawa Barat** | **2 721** | **1 548** | **523** | **235** | **5 027** |

Dari tabel diatas menunjukan bahwa dari 5.027 kantor bank di jawa barat terdapat 2.721 kantor bank BUMN, dan bank swasta sejumlah 1.548, 523 Bank pembangunan daerah, serta 235 Bank Asing & Campuran yang berada di wilayah jawa barat.

**Tabel Peringkat bank terbaik di indonesia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Urutan** | **Nama Bank** | **Asal Negara** |
| 1 | BCA | Indonesia |
| 2 | Bank DBS | Singapura |
| 3 | Bank Jago | Indonesia |
| 4 | Bank Mandiri | Indonesia |
| 5 | United Overseas Bank (UOB) | Singapura |
| 6 | BCA Syariah | Indonesia |
| 7 | BNI – Indonesia | Indonesia |
| 8 | BSI – Indonesia | Indonesia |
| 9 | Bank Neo Commerce (BNC  | Indonesia |
| 10 | BRI | Indonesia |

Hasil ini mencerminkan adanya tantangan bagi bank BUMN untuk bersaing dengan bank swasta dan asing dalam aspek tertentu, seperti kualitas layanan nasabah, yang menjadi salah satu indikator utama penilaian Forbes. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun memiliki basis pelanggan besar dan dukungan pemerintah, bank BUMN perlu meningkatkan inovasi dan efisiensi layanan agar lebih kompetitif di industri perbankan.

**Tabel Pemenang Bank Service Excellence Award 2022**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Urutan** | **Bank Umum** | **Bank Umum Syariah** | **Unit Usaha Syariah** | **Bank Pembangunan Daerah (BPD)** | **Bank Digital** |
| 1 | Permata Bank | Bank Syariah Indonesia | Permata Bank Syariah | Bank Sumsel Babel | Sea Bank |
| 2 | Commonwealth Bank | BCA Syariah | Danamon Syariah | Bank Jateng | Bank Neo Commerce |
| 3 | BCA | BJB Syariah | BTN Syariah | Bank Jatim | Blu BCA Digital |
| 4 | OCBC NISP | Bank Muamalat | CIMB Niaga Syariah | Bank DKI | Line Bank |
| 5 | BRI | KB Bukopin Syariah | Maybank Syariah | Bank Kalse | Bank Jago |

Hasil Bank Service Excellence Award 2022 menunjukkan bahwa bank pelat merah belum mendominasi kategori layanan terbaik, termasuk di unit usaha syariah dan bank digital. Hal ini menjadi refleksi bagi Bank BRI dan bank BUMN lainnya untuk memperkuat kompetensi frontliner dalam meningkatkan pengalaman pelanggan.

Evaluasi strategi layanan, peningkatan pelatihan, serta penguatan kepemimpinan transformasional dan kerja tim diperlukan guna meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing bank BUMN, khususnya di Jawa Barat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka judul dalam penelitian ini adalah: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karier dan Kerjasama Tim Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Frontliner Bank BUMN di Kantor Pelayanan wilayah Jawa Barat).**

**IDENTIFIKASI DAN RUMUSAN MASALAH**

**Identifikasi Masalah**

Manajemen merupakan proses yang melibatkan perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam penerapannya, manajemen melibatkan pengelolaan sumber daya manusia, finansial, dan informasi yang menjadi kunci utama keberhasilan organisasi. Namun, dalam praktiknya, masih terdapat berbagai tantangan yang dihadapi organisasi, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja karyawan.

Organisasi sebagai sistem sosial yang terdiri dari individu dan kelompok memiliki tujuan bersama yang harus dicapai melalui kerja sama yang efektif. Namun, dalam banyak kasus, terjadi kendala dalam koordinasi, komunikasi, serta pengembangan sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan optimalisasi tujuan organisasi melalui strategi yang tepat. Namun, kurangnya perencanaan dan pengelolaan karier dapat menyebabkan rendahnya motivasi serta efektivitas kerja karyawan.

Dalam konteks perilaku organisasi, dinamika individu, kelompok, dan struktur organisasi berperan dalam menentukan efektivitas kerja. Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam membangun motivasi dan semangat kerja karyawan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Kompetensi karyawan menjadi faktor penentu dalam pencapaian target organisasi. Kurangnya pengembangan kompetensi dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan daya saing organisasi. Selain itu, pengembangan karier dan kerja sama tim juga memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja karyawan, yang mencakup aspek kuantitas dan kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen yang efektif untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

**Rumusan Masalah**

1. Bagaimana penerapan manajemen dalam pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan?
3. Bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan?
4. Bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap peningkatan produktivitas dan daya saing organisasi?
6. Apa dampak pengembangan karier dan kerja sama tim terhadap efektivitas organisasi?
7. Bagaimana strategi optimalisasi kinerja karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi?

**KERANGKA PEMIKIRAN**

**Gambar Kerangka Teori Keseluruhan**

**Gambar Paradigma Penelitian**

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif karena penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dan menganalisis variabel-variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi, pengebangan Karier, Kerjasama tim dan kinerja karyawan. Variabel, Kepemimpinan Transformasional dan kompetensi merupakan variabel prediktor (independen), sementara pengembangan Karier dan kerjasama tim merupakan variabel perantara (intervening) dan sebagai variabel dependen, adalah kinerja karyawan.

Penelitian deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran secara jelas tentang suatu situasi atau keadaan tertentu, sedangkan penelitian verifikatif bertujuan untuk mengetahui kejelasan hubungan suatu variabel (menguji hipotesis) melalui pengumpulan data di lapangan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey yaitu penelitian ini mengambil sampel dari populasi dengan tekhnik kuesioner dan wawancara sebagai alat pengumpulan data utamanya. Ada 2 metode survey yang diterapkan yaitu descriptive survey dan explanatory survey. Penelitian ini dilakukan meliputi tahap persiapan, pra penelitian, penyusunan sampai dengan bentuk laporan usulan penelitian. Tempat penelitian pada Bank BUMN di Jawa Barat.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kompetensi (X2) Terhadap Pengembangan Karir (Y1)**

Model struktural 1 menggambarkan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi Terhadap pengembangan karir, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: Bahwa Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karir baik secara parsial maupun secara simultan.

Variabel Pengembangan Karir dipengaruhi secara positif oleh Kepemimpinan Transformasional dengan koefisien jalur sebesar 0,6378, dan dipengaruhi secara positif oleh Kompetensi dengan koefisien jalur sebesar 0,3628.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kompetensi (X2) Terhadap Kerjasama Tim (Y2)**

Model struktural 2 menggambarkan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi Terhadap Kerjasama Tim, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: Bahwa Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kerjasama Tim baik secara parsial maupun secara simultan.

Variabel Kerjasama Tim dipengaruhi secara positif oleh Kepemimpinan Transformasional dengan koefisien jalur sebesar 0,6453, dan dipengaruhi secara positif oleh Kompetensi dengan koefisien jalur sebesar 0,3441.

**Pengaruh Pengembangan Karir (Y1) dan Kerjasama Tim (Y2) Terhadap Kinerja Karyawan (Z)**

Model struktural 3 menggambarkan hubungan antara Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: Bahwa Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.

Variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi secara positif oleh Pengembangan Karir dengan koefisien jalur sebesar 0,4851, dan dipengaruhi secara positif oleh Kerjasama Tim dengan koefisien jalur sebesar 0,6076.

**Pengujian Kelayakan Model**

**1. *Theoretical Plausability***

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen sumber daya manusia yang menjadi dasar pemikiran dengan kajian pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir dan Kerjasama Tim Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini juga memperkuat relevansi teori dalam menjelaskan hubungan antar variabel, sekaligus memberikan bukti empiris yang mendukung penerapan teori tersebut dalam konteks organisasi modern.

**Tabel Hasil Uji Kesesuaian Model**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Hubungan Antar Variabel** | **Pra-estimasi** | **Pasca estimasi** | **Kesesuaian** |
| Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengembangan Karir | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kerjasama Tim | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kompetensi terhadap Kerjasama Tim | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan | + | + | Sesuai |

**2. *Accuracy of The Estimates of The Parameters***

Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (p-value =0,000) atau dibawah tingkat signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0.05 untuk semua hipotesisnya.

**3. *Explanatory Ability***

1. **Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir**

SE Kepemimpinan Transformasional= 0,0112 < ½ (0,6378)

SE Kompetensi = 0,0074 < ½ (0,3628).

1. **Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi terhadap Kerjasama Tim**

SE Kepemimpinan Transformasional= 0,0045 < ½ (0,6453)

SE Kompetensi = 0,0041 < ½ (0,3441)

1. **Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

SE Pengembangan Karir = 0,0068 < ½ (0,8851)

1. **Terdapat pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan**

SE Kerjasama Tim = 0,0023 < ½ (0,8976)

**4. *Forecasting Ability***

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir sebesar 74,35%.
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kerjasama Tim sebesar 73,16%.
3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan sebesar 34,07%
4. Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan sebesar 47,45%.
5. Pengaruh Pengembangan karir dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan sebesar 81,52%

### **KESIMPULAN**

1. **Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi**
	* Kepemimpinan transformasional cukup baik menuju baik, dengan dimensi pengaruh ideal paling kuat, tetapi masih lemah dalam stimulasi intelektual dan pertimbangan individual.
	* Kompetensi karyawan cukup baik menuju baik, dengan dimensi pengetahuan dominan, tetapi citra diri dan motif masih rendah.
2. **Pengembangan Karir dan Kerjasama Tim**
	* Pengembangan karir cukup baik menuju baik, dengan pengembangan diri sebagai dimensi utama, namun perbaikan mutu masih lemah.
	* Kerjasama tim cukup baik menuju baik, dengan koordinasi sebagai faktor utama, tetapi pemecahan masalah masih perlu ditingkatkan.
3. **Kinerja Karyawan**
	* Kinerja karyawan cukup baik, dengan dimensi amanah sebagai faktor utama, tetapi masih lemah dalam adaptasi dan proaktivitas.
4. **Hubungan antar variabel**
	* Kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kerjasama tim, dengan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih besar.
	* Pengembangan karir dan kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kerjasama tim memiliki pengaruh dominan.

### **SARAN**

**Saran Akademis**

* Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk studi terkait.
* Perlu penelitian lebih mendalam dengan variabel tambahan dan sampel yang lebih luas.

**Saran Praktis**

1. **Peningkatan Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi:**
* Pimpinan perlu meningkatkan stimulasi intelektual melalui pelatihan inovasi dan diskusi kreatif.
* Penguatan citra diri karyawan melalui personal branding dan program mentoring.
1. **Peningkatan Pengembangan Karir dan Kerjasama Tim:**
* Penguatan budaya organisasi dan penghargaan bagi karyawan yang loyal.
* Pelatihan manajemen konflik dan forum diskusi untuk meningkatkan pemecahan masalah dalam tim.
1. **Peningkatan Kinerja Karyawan**
	* Pelatihan adaptasi dan pemberian insentif berbasis kinerja untuk mendorong proaktivitas.
	* Pembentukan tim lintas fungsi untuk mengoptimalkan sumber daya dan meningkatkan kerja sama.
2. **Optimalisasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir**
	* Integrasi pelatihan kepemimpinan transformasional dengan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan kerja.
	* Evaluasi berkala dan mentoring karyawan oleh pemimpin untuk mendukung karier.
3. **Peningkatan Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir:**
	* Program sertifikasi dan rotasi kerja untuk memperluas pengalaman serta meningkatkan keterampilan karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

**I. Buku**

Abdillah, W. dan Hartono, J. 2015. *Partial Least Square (PLS) – Alternative Structural Equation Modelling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Yogjakarta: Andi Offset.

Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Konsep Dan Indikator*. Yogyakarta: Nusa Dua.

Anna, Vivien, and Simeon Terhile. 2023. *Career Development and Employee Performance of Deposit Money Banks in Makurdi Metropolis, Benue State-Nigeria*. Vol. 8.

Annur, Cindy Mutia. 2023. “Ada BCA Hingga Bank Jago, Ini 10 Bank Terbaik Di Indonesia Versi Forbes.” *Databoks.Katadata.Co.Id*.

Bass, B. M., and B. J. Avoilo. 2022. *Transformational Leadership : Theory Research and Pratice (Sudarwan Danim Dan Suparno, Trans)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Bateman, Thomas S., Gerald R. Ferris, and Stephen Strasser. 2018. *Dibalik Kinerja Kerja Individu*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Belbin, R. M. 2021. *Team Roles at Work.* Routledge.

Berger Lance, and Berger Dorothy. 2017. *The Talent Management*. Third Edition. London: Kogan Page.

Berger Lance, Berger, and Dorothy. 2018. *The Talent Management*. Third Edition. London: Kogan Page.

Bintoro, and Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.

Bresciani, S. 2021. *Transformational Leadership and Organizational Learning*. Springer.

Busro, Muhammad. 2020. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* . Edisi Satu. Jakarta: Prenadamedia Group.

Danim, Sudarwan. 2015. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok.* . Jakarta: Rineka Cipta.

Dessler, Gary. 2016a. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jilid 10. Jakarta: PT Indeks.

**II. Jurnal**

Agboola, Oluyemisi, Muideen Olawale Aremu, Benneth Uchenna Eze, and Nurudeen Opeyem Wahab. 2021. “Effect of Training and Career Development on Bank Employees’ Performance: Evidence from Selected Banks in Nigeria.” EMAJ: Emerging Markets Journal 10(2):56–62. doi: 10.5195/emaj.2020.204.

Ahmad, S. 2021. “Competency-Based Approach for Career Development in Organizations.” Journal of Organizational Behavior 42((4)):341–59.

Aldhaheri, Fahed, Ali Ameen, Osama Isaac, and Fahad Aldhaheri. 2020. “The Influence of Strategy Formulation (Vision, Mission, and Goals) on the Organizational Operations JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS The Influence of Strategy Formulation (Vision, Mission, and Goals) on the Organizational Operations.” Article in Journal of Critical Reviews 7:2020. doi: 10.31838/jcr.07.17.240.

Ali, Hussain, Shuai Chuanmin, Mansoor Ahmed, Arshad Mahmood, Muhammad Khayyam, and Anna Tikhomirova. 2021. “Transformational Leadership and Project Success: Serial Mediation of Team-Building and Teamwork.” Frontiers in Psychology 12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.689311.

Ali, Zulqurnain, Babak Mahmood, and Aqsa Mehreen. 2019. “Linking Succession Planning to Employee Performance: The Mediating Roles of Career Development and Performance Appraisal.” Australian Journal of Career Development Volume 28(Issue 2):112–21.

Anna, Vivien, and Simeon Terhile. 2023. Career Development and Employee Performance of Deposit Money Banks in Makurdi Metropolis, Benue State-Nigeria. Vol. 8.

**III. Peraturan**

Kementerian Badan Usaha Milik Negara. 2021. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-05/MBU/04/2021 Tahun 2021 Tentang Program Tanggung Jawab Sosial Dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Jakarta.

Menteri BUMN Republik Indonesia. 2023. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-3/MBU/03/2023 Tentang Organ Dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.

Menteri Keuangan Republik Indonesia. 2014. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 3/PMK.05/2014 Tahun 2014 Tentang Penempatan Uang Negara Pada Bank Umum.

Otoritas Jasa, and keuangan. 2016. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.03/2016 Tahun 2016 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.

Presiden Republik Indonesia. 1998a. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 12 Tahun 1998 Tentang Perusahaan Perseroan (Persero).

Presiden Republik Indonesia. 1998b. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 13 Tahun 1998 Tentang Perusahaan Umum (Perum).