

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI, TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DI PT. BANK MUAMALAT INDONESIA,  
TBK CABANG BANDUNG.**

**Tini Supartini**

**STIE Pasundan, Bandung.  
Email: tini@stiepas.ac.id**

***Abstract***

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, motivation, competence on the performance of employees at PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Branch Bandung. This research study conducted by census (research population) at the PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Branch Bandung. The method used is the path analysis. Total respondents were 198 employees. The analysis of this study are as follows : an overview of transformational leadership, reaching an average score of 3,68 according to the table of achievement criteria average score balanced included in both categories and were in the range 3,29 to 3,84 according to the criteria of achievement scores table which including a pretty good nature towards good category. Overview of work motivation to achieve a score of 3,77 according to the criteria table achievement scores, the average score is included in both categories and were in the range 3,26 to 4,23 in accordance with the table of achievement criteria scores are included in the criteria quite well to the excellent. Overview of competence achieved an average score of 3,72 according to the criteria table achievement scores, the average is including in both categories and are in the range 3,18 – 4,08 in accordance with the criteria table included in the criteria scores quite well to the good. Overview of employee performance achieved an average score of 3,77, according to the criteria table achievement scores, the average score is included in both categories, and were in thr range 3,19 to 4,18, according to the table of achievement criteria scores are included in thr category quite well to the good. The result of calculation of the coefficient of determination which is expressed as a percentage of the contribution of variables describe traansformasional leadership, motivation, competence in determining the performance of employees.*

**Keywords:** *transformasional leadership, motivation, competence, performance of employees.*

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja, Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung. Penelitian ini dilakukan dengan studi sensus (penelitian populasi) di kantor PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis). Total responden adalah 198 orang karyawan. Analisis penelitian ini adalah sebagai berikut: Gambaran Kepemimpinan Transformasional yaitu mencapai rata-rata skor 3,68, Sesuai dengan tabel kriteria ketercapaian skor, rata-rata skor termasuk dalam kategori baik, dan berada pada rentang 3,29 – 3,84 sesuai dengan tabel kriteria ketercapaian skor yang termasuk dalam kategori cukup baik menuju baik. Gambaran Motivasi kerja mencapai skor 3,77, sesuai dengan tabel kriteria ketercapaian skor, rata-rata skor termasuk dalam kategori baik, dan berada pada rentang 3,26 – 4,23 sesuai dengan tabel kriteria ketercapaian skor yang termasuk dalam kategori Cukup Baik menuju sangat Baik. Gambaran Kompetensi mencapai rata-rata skor 3,72, sesuai dengan tabel kriteria ketercapaian skor, rata-rata tersebut termasuk dalam kategori baik dan berada pada rentang 3,18 – 4,08, sesuai dengan tabel kriteria skor yang termasuk dalam kriteria cukup baik menuju baik. Gambaran Kinerja karyawan mencapai rata-rata skor 3,77, sesuai dengan tabel kriteria ketercapaian skor, rata-rata skor tersebut termasuk dalam kategori baik, dan berada pada rentang 3,19 – 4,18, sesuai dengan tabel kriteria ketercapaian skor yang termasuk dalam kategori cukup baik menuju baik. Hasil perhitungan koefisien determinasi yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompetensi dalam menentukan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompetensi, kinerja karyawan

### **PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusianya, keunggulan produk atau jasa yang dijual, jaringan dan teknologi yang unggul guna mendukung operational excellence. Komponen tersebut bukanlah penentu yang menjadi kunci keberhasilan suatu bisnis. Factor pendorong yang sesungguhnya terletak pada kekuatan visi dan misi serta nilai-nilai yang menjadi sumber inspirasi dan energy budaya kerja perusahaan.

Pencapaian visi dan misi tersebut sangat didukung oleh nilai-nilai yang tertanam dan di tumbuh kembangkan oleh individual serta positioning perseroan sebagai

lembaga keuangan syariah, sehingga harus digerakkan dengan system, akhlak, dan akidah sesuai prinsip syariah. Bank Muamalat menjunjung praktik kejujuran sejak awal rekrutmen, serta larangan menerima imbalan dalam bentuk apapun dari para nasabah dan mitra kerja. Selain itu Bank Muamalat juga sangat tegas dalam menyikapi risiko reputasi yang timbulkan karyawan akibat perilaku yang tidak sesuai dengan tatanan budaya, etika, dan hukum. Penilaian kinerja terhadap karyawan mengacu kepada scoreboard berdasarkan aspek-aspek financial dan kepatuhan. Pengangkatan staf dan pejabat yang akan memangku jabatan harus melalui prosesi sumpah jabatan secara lisan dan tertulis tentang pernyataan tujuh perilaku sebagai pedoman perilaku (*code of conduct*) yang harus dipertanggungjawabkan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dan perbaikan efisiensi organisasi, manajemen sumber daya manusia selalu memegang peran aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan . Tingkat kinerja karyawan yang tinggi akan dapat memperkuat perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan, untuk mengatasi hal tersebut diperlukan tenaga-tenaga kepemimpinan yang terampil yang bertanggung jawab serta mau mengerti keinginan bawahannya. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama dengan memberikan dorongan dan bekerja keras dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Untuk melaksanakan aktivitas organisasi dalam pencapaian tujuan, maka dalam mengarahkan dan memotivasi kelompok manusia dituntut adanya bentuk kepemimpinan tertentu yang sesuai pada situasi dan kondisi yang ada. Manajemen dalam suatu perusahaan akan sulit merealisasikan tujuan tanpa adanya pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk memimpin suatu bidang pekerjaan dan pemimpin merupakan dasar dan factor penentu yang akan mempengaruhi maju mundurnya atau naik turunnya suatu perusahaan.

Selain aspek kepemimpinan salah satu factor yang sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi, selalu mempunyai dorongan untuk bekerja lebih baik untuk mencapai prestasi yang istimewa. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi maka akan mendorong psikologis untuk meningkatkan jiwa dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerja pegawai, bahwa pada dasarnya faktor dominan yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan suatu organisasi adalah kepemimpinan suatu organisasi. Fenomena di kantor PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung menunjukkan bahwa kondisi yang menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan organisasi relative masih kurang optimal yang mengakibatkan kinerja karyawan mengalami penurunan yang ditandai dengan produktivitas perusahaan yang cenderung merosot. Penurunan kinerja karyawan ini tidak boleh dibiarkan terus berlanjut,

karena akan dapat menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Oleh karena itu perlu segera mengantisipasi dengan menyelidiki factor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dalam hal ini secara teoritis faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah factor kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja.

Era reformasi dan dampak persaingan globalisasi mendorong percepatan perubahan perbaikan kinerja karyawan di setiap perusahaan. Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional yang dihadapi dewasa ini dan di masa datang mensyaratkan perubahan, pembauran system kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam pembangunan bangsa serta hubungan antar bangsa yang mengarah pada terselenggaranya pembangunan yang maju.

Pada kenyataannya, ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan klasifikasi sebagaimana dipersyaratkan dalam meningkatkan keunggulan bersaing tersebut masih merupakan tanda tanya besar khususnya dibidang perbankan. Pada tahun 1998 terjadinya krisis financial yang menghantam Indonesia telah menyebabkan kondisi ekonomi yang tidak kondusif, sehingga menyebabkan ditutupnya sejumlah bank di Indonesia. Hal ini menjadi tantangan bagi seluruh bank di Indonesia untuk dapat perbankan di Indonesia lebih kuat untuk menopang tingkat perekonomian di Indonesia, dan dengan banyaknya bank syariah yang didirikan di Indonesia akan dapat menambah kuatnya tingkat perekonomian di Indonesia.

Sumber daya manusia yang tangguh dan berkualitas dituntut untuk mampu bertahan, berkembang dan bersaing sehingga kelangsungan hidup suatu organisasi dapat terus berjalan dan bertahan melawan perubahan yang sangat cepat. Setiap karyawan mempunyai perbedaan individual sebagai akibat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam, maka hal ini akan terbawa ke dalam pekerjaannya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Disamping itu suasana batin atau psikologis seseorang secara individu dalam organisasi dan lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kerjanya. Hal ini berarti karyawan memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, produktif, dan berkinerja tinggi.

Salah satu indikator kualitas sumber daya manusia adalah memiliki motivasi kerja yang tinggi, kompetensi kerja dan di sisi lain perlu adanya pemimpin yang mampu member motivasi terhadap karyawannya. Oleh sebab itu maka kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan motivasi karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan peran penting kepemimpinan, motivasi dan kompetensi serta kinerja karyawan maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompetensi dan kinerja karyawan serta seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompetensi terhadap kinerja karyawan baik parsial maupun simultan. Adapun tujuannya yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompetensi dan kinerja karyawan serta besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompetensi terhadap kinerja karyawan baik parsial maupun simultan.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bass & Avolio (1994) mengatakan sebagai berikut : *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*.

Secara operasional Bass (1990) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut : *“Leadership and performance beyond expectations”*. Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut : *“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”*. Kepemimpinan transformasional menurut Robbins & Judge (2015) adalah pemimpin yang meninspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa para pengikut. Dalam kepemimpinan transformasional terdapat pencurahan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan diri dari para pengikutnya.

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Pada dasarnya teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para

bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang di harapkan mereka.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari teori motivasi Herzberg yang dikutip Sondang P. Siagian (2013:174) yang meliputi;

1. Faktor Higienis (pemeliharaan)
  - 1) Tingkat administrasi dan kebijakan organisasi
  - 2) Tingkat kualitas pengawasan
  - 3) Tingkat hubungan dengan pengawas
  - 4) Tingkat hubungan dengan sub ordinal
  - 5) Tingkat upah
  - 6) Tingkat keamanan kerja
  - 7) Tingkat kenyamanan dalam bekerja
  - 8) Tingkat kondisi kerja
  - 9) Tingkat status individu
2. Faktor Motivasional
  - 1) Tingkat dorongan berprestasi
  - 2) Tingkat pengenalan
  - 3) Tingkat kemajuan
  - 4) Tingkat kesempatan berkembang
  - 5) Tingkat tanggung jawab

6) Tingkat kepercayaan

**Kompetensi**

Kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Hal ini sejalan dengan pendapat Ployhart & Moliterno (Machmud & Sidharta, 2016) bahwa competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja. Dan merupakan salah satu modal dasar untuk menyelesaikan tugas secara optimal (Hadian et al., 2015).

Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Robbin (2007:38) bahwa kompetensi adalah “kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer (Wibowo, 2013) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni :

1. Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem.
2. Keterampilan ; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Konsep diri dan nilai-nilai ; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi



4. Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan
5. Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Selanjutnya Wibowo (2013:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang di tuntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian Kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan faktor- faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu.

### **Kinerja**

Bernandin & Russel (Gomes, 2003:135) member batasan mengenai kinerja sebagai : “...*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”, yaitu catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.



Kinerja dapat diidentifikasi dari seberapa karyawan mampu member kontribusi nyata dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Mathis dan Jackson (2002 : 78) mengemukakan kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

### **Kerangka Pemikiran**

Menurut Mangkunegara (2013) Tingkat kinerja suatu organisasi secara memuaskan akan tergantung daripada kinerja para karyawan (SDM) dan kualitas manajer. Seorang Manajer memiliki tanggung jawab untuk mengusahakan agar pekerjaan pada unitnya dapat dilaksanakan dalam jangka waktu yang cukup beralasan dan dengan biaya yang sesuai. Mathis dan Jackson (2001) mengemukakan kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

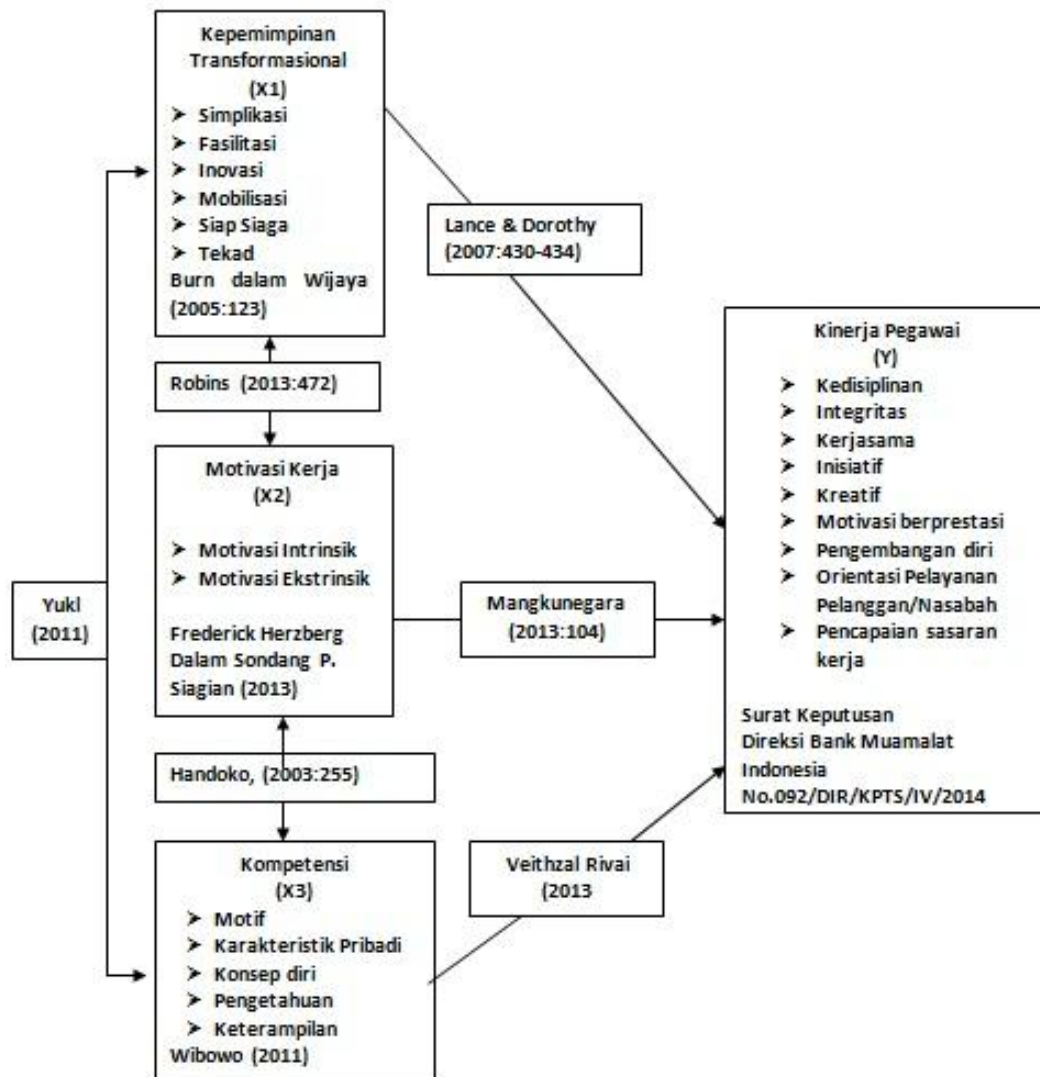
Menurut Lance & Dorothy, (2007: 430-434) Gerak setiap orang adalah kreativitas sehingga pemimpin dapat membantu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara bahu membahu. Kepemimpinan begitu penting dalam suatu organisasi, bahkan ada yang berpendapat, jika ditanya faktor apa yang terpenting untuk memajukan organisasi, mereka menjawab kepemimpinan. Betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakkan orang lain bekerja seefektif mungkin. (Rivai, 2013).

Pemenuhan Kebutuhan akan sumber daya insani merupakan salah satu fokus utama manajemen Bank Muamalat seiring pesatnya pertumbuhan volume bisnis dalam beberapa tahun terakhir ini, sehingga kinerja karyawan di tuntut untuk lebih baik dari tahun sebelumnya. Mangkungara (2013), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja atau prestasi kerja. Motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena metode kerjanya rendah. Kompetensi memiliki makna sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu tugas dengan baik. Pendapat tersebut diperkuat dengan definisi Spenser dan Spenser (Wibowo, 2013) bahwa kompetensi adalah sifat dasar seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif dan sangat berhasil.

Bank Muamalat terus melakukan upaya peningkatan prodduktivitas karyawan melalui berbagai program pelatihan dan pendidikan, yang dirancang untuk

mendukung implementasi strategi *line of business* melalui peningkatan kompetensi-kompetensi yang berdampak langsung pada peningkatan pendapatan ataupun pencapaian sasaran-sasaran bisnis lainnya. Selain itu, pemberian pelatihan dan pendidikan juga merupakan bagian dari imbalan atas prestasi kerja karyawan, untuk memenuhi persyaratan kompetensi jabatan dalam rangka promosi jabatan atau kelanjutan jenjang karir karyawan.

Sesuai dengan kerangka pemikiran yang disampaikan di atas, dapat digambarkan model kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## **METODE PENELITIAN**

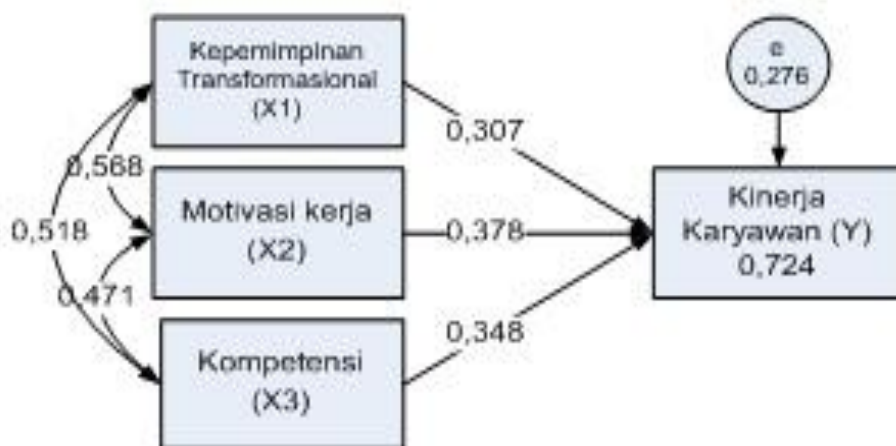
Metode penelitian yang digunakan adalah riset deskriptif analisis dengan pendekatan riset kausal. Riset deskriptif berasal dari kata *to describe* yang berarti menggambarkan, bertujuan utama menggaambarkan sesuatu. Kata kausal berasal dari kata kerja bahasa Inggris *to cause* yang berarti menyebabkan atau mempengaruhi, artinya riset kausal merupakan riset yang bertujuan utama membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Melalui riset deskriptif analisis dengan pendekatan riset kausal, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran dan menjelaskan tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung, berdasarkan data dan fakta yang ada pada saat penelitian berlangsung. Selain itu, dapat melakukan analisis untuk membuktikan kebenaran hubungan sebab akibat atau pengaruh dari faktor kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat Cabang Bandung sehingga diperoleh makna dan implikasi dari permasalahan penelitian yang ingin dipecahkan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di lingkungan Bank Muamalat Cabang Bandung yang secara nyata melaksanakan tugas sehari-hari pada setiap bagian dalam lingkup Bank Muamalat Cabang Bandung, sekurang-kurangnya telah bekerja atau memiliki masa kerja selama 2 tahun dan tidak berkedudukan sebagai karyawan kontrak sebanyak 198 orang. Teknik analisis data menggunakan Path Analysis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara deskriptif, diperoleh gambaran Kepemimpinan Transformasional (X1) yaitu dengan rata-rata skor 3,68. Rata-rata skor tersebut termasuk kategori Baik. Variabel Motivasi kerja (X2) yaitu dengan rata-rata skor 3,77. Rata-rata skor tersebut termasuk kategori Cukup Baik. Variabel Kompetensi (X3) yaitu dengan rata-rata skor 3,72. Rata-rata skor tersebut termasuk kategori Baik, sedangkan variabel kinerja karyawan dengan rata-rata skor 3,77. Rata-rata skor tersebut termasuk kategori Baik.

Hasil pengujian dengan menggunakan SPSS ditunjukkan oleh gambar dibawah ini.



Gambar 2. Hasil *Path Analysis*

Gambar 2 di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) mempunyai koefisien jalur 0.307, Variabel Motivasi kerja (X2) mempunyai Koefisien jalur 0.378, sedangkan Variabel Kompetensi (X3) mempunyai Koefisien jalur 0.348.

Berdasarkan perhitungan sesuai hasil analisis jalur, diperoleh besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi kerja (X2) dan Kompetensi (X3) terhadap Kinerja Karyawan(Y) disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Pengaruh Total, Langsung dan Tidak langsung

Variabel	Kinerja Karyawan (Y)				
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung			Total Pengaruh
		X1	X2	X3	
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.094		0.066	0.055	0.215
Motivasi kerja ( X2)	0.143	0.066		0.062	0.271
Kompetensi ( X3)	0.121	0.055	0.062		0.238
<b>Pengaruh Total</b>					<b>0.724</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data.

Koefisien Determinasi merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui besar kontribusi variable independen terhadap perubahan variable dependen. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa kontribusi variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi kerja ( X2) dan Kompetensi (X3) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan(Y) memiliki nilai kontribusi sebesar 0,724 atau 72.4%. Sedangkan sisanya sebesar 0,276 atau 27,6% merupakan kontribusi

variabel lain yang tidak diteliti diantaranya komunikasi, lingkungan kerja, kompensasi.

Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan yaitu pengaruh total sebesar 0.724 atau 72.4%, Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan termasuk signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Manik & Wiarah (2014); Adinata (2015); Coenraad (2016); Anwar (2016); Sidharta & Lusyana (2014); dan Muttaqijn (2016). Dari hasil penelitian dapat dikatakan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak dapat berjalan sendiri-sendiri namun harus selalu bersinergi dalam pelaksanaannya sehingga memberikan kontribusi yang tinggi bagi perusahaan. Perubahan ke arah kemajuan-kemajuan itu dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompetensi dalam melaksanakan tugasnya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Gambaran Kepemimpinan Transformasional di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung termasuk dalam kategori baik.
2. Gambaran Motivasi kerja di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung termasuk dalam kategori baik.
3. Gambaran Kompetensi di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung termasuk dalam kategori baik.
4. Gambaran Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung termasuk dalam kategori baik.
5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung termasuk cukup signifikan.
6. Pengaruh Motivasi kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung termasuk cukup signifikan.
7. Pengaruh Kompetensi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung termasuk cukup signifikan.
8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja, Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung termasuk signifikan.

### **Saran**

1. Berdasarkan pengolahan data, dalam upaya meningkatkan kepemimpinan, Pemimpin Cabang perlu memahami perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat memecahkan berbagai permasalahan di perusahaan dengan cara-cara yang baru yang berbeda dari sebelumnya serta dapat mendorong karyawan dalam menggali ide-ide baru untuk melakukan berbagai inovasi dan Pemimpin Cabang harus memberikan kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan kepada semua karyawan, pemimpin cabang dapat melakukan pembaharuan pada semua bagian yang ada di perusahaan baik operasional maupun marketing dan pada semua kantor cabang pembantu dan kantor kas, pemimpin cabang dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan pemimpin cabang harus mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman baik secara lingkungan maupun sosial.
2. Berdasarkan pengolahan data, guna meningkatkan motivasi kerja karyawan maka perusahaan harus memberikan apresiasi berupa penghargaan atau reward bagi karyawan yang berprestasi karena akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan karyawan. Perusahaan menempatkan karyawan pada tugas tertentu disesuaikan dengan kemampuan dan prestasinya. Perusahaan memberi motivasi kepada setiap karyawan untuk selalu saling tolong-menolong, saling berinteraksi secara baik dan menganggap rekan-rekan kerja sebagai keluarga sehingga menciptakan lingkungan yang nyaman bagi semua karyawan
3. Berdasarkan pengolahan data, guna meningkatkan kompetensi karyawan maka perusahaan harus memberi kesempatan kepada semua karyawan untuk mengikuti berbagai pelatihan dan pengembangan diri dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk meningkatkan kariernya di perusahaan.
4. Guna meningkatkan kinerja karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung maka setiap karyawan harus mentaati peraturan kerja yang berlaku dan selalu mengikuti prosedur kerja yang ada untuk menghindari kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Dan karyawan harus dapat menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai skala prioritas.
5. Dalam upaya meningkatkan pengaruh kepemimpinan, hendaknya pimpinan cabang PT. Bank Muamalat Indonesia , Tbk Cabang Bandung lebih memahami perubahan-perubahan yang terjadi serta selalu mengevaluasi hasil kerja karyawannya sehingga dapat memecahkan berbagai permasalahan di perusahaan dengan cara-cara baru yang berbeda dari sebelumnya serta dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan inovasi dan ide-idenya yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerjanya.



6. Dalam meningkatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hendaknya pimpinan cabang memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan dan memberikan reward untuk mendorong seluruh karyawan berprestasi dalam bekerja dan mengembangkan diri karyawan di perusahaan sehingga karyawan termotivasi dalam bekerja dan mengembangkan karier.
7. Guna meningkatkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung hendaknya para karyawan diberikan pelatihan atau training secara berkala untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam berbagai bidang pekerjaan serta perusahaan selalu menanamkan sikap pribadi yang jujur, berakhlak mulia, teladan bagi masyarakat dan dalam melaksanakan tugas karyawan harus menjunjung tinggi kode etik profesi bankir.
8. Guna meningkatkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional, motivasi kerja, kompetensi terhadap kinerja karyawan, hendaknya PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Bandung memperhatikan perkembangan karier karyawan, kemampuan dan keterampilan karyawan, bentuk-bentuk kompetensi dan menentukan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, selain itu perusahaan melalui pimpinan diharapkan lebih mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, agar karyawan lebih mudah dimotivasi kerjanya. Pimpinan hendaknya lebih memahami dan mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya, sehingga visi dan misi perusahaan akan tercapai.

## **REFERENSI**

- Adinata, U. W. S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Entrepreneurship*, 9(2).136-157.
- Anwar, Y. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kompensasi dan Komitmen terhadap Budaya Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Dosen. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kontigensi*, 4(2), 104-115.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Berger, L. A., & Berger, Dorothy R.. (2008). *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan*



- Organisasi. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing.
- Coenraad, D. P. (2016). Pengaruh Kemampuan, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 10(1), 17-24.
- Gill, A., Fitzgerald S., Bhutani, S., Mand. H., & Sharma, S. (2010). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 263 – 273.
- Gomes, F. C. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hadian, D., Senen Machmud, D. J., & Sidharta, I. (2015). Human performance in cluster center of clothing Bandung, Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(6), 4417-4435.
- Machmud, S., & Sidharta, I. (2016). Entrepreneurial Motivation and Business Performance of SMEs in the SUCI Clothing Center, Bandung, Indonesia. *DLSU Business & Economics Review*, 25(2).63-78.
- Manik, E. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2), 62-72.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerjemah Jimmi sadeli dan Bayu prawira, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Muttaqijn, M. I. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kontigensi*, 4(2), 136-144.
- Rivai, Veithzal. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2007). Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelopak Gramedia.
- Sidharta, I., & Lusyana, D. (2014). Analisis faktor penentu kompetensi berdasarkan konsep knowledge, skill, dan ability (KSA) Di Sentra Kaos Suci Bandung. *Jurnal Computech & Bisnis*, 8(1), 49-60.
- Suparno, P. (2005). Miskonsepsi dan Perubahan Konsep dalam Pendidikan Fisika, PT. Gramedia Widia Sarana, Yogyakarta.
- Wibowo. (2013). Manajemen Kinerja, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.