

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA**

**Mega Khairunnisa \* Yumhi\*\* Ade Jaya Sutisna\*\*\***

\* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

\*\* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

\*\*\* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

<b>Article Info</b>	<b>Abstract</b>
<p><b>Keywords:</b> <i>performance, transformational leadership, competence, and job satisfaction.</i></p>	<p><i>This study aims to obtain information regarding whether performance is influenced by transformational leadership, competence, and job satisfaction. Using a causal study through a survey at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Branch Office Pandeglang, for a sample of 50 employees, data for each variable was collected separately by respondents who filled out a questionnaire. The method used in this research is quantitative survey method, while the analysis technique used is path analysis using correlation and regression.</i></p> <p><i>The results prove that there is an effect of transformational leadership on performance, there is an influence of competence on performance, there is an effect of job satisfaction on performance, and there is an influence of transformational leadership, competence and job satisfaction together on performance.</i></p> <p><i>These findings indicate that organizations need to consider transformational leadership variables, competence, and job satisfaction in human resource planning and development at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Branch Office Pandeglang.</i></p>
<p><b>Corresponding Author:</b> <i>megakhairunnisa1693@gmail.com</i> <i>yumbiahmad@yahoo.co.id</i> <i>adejayasutisna1@gmail.com</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi terkait kemungkinan apakah kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan kepuasan kerja. Menggunakan studi kausal melalui survei di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk kantor Cabang Pandeglang, untuk sampel 50 karyawan, data untuk setiap variabel dikumpulkan secara terpisah oleh responden yang mengisi kuesioner. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif survei, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur menggunakan korelasi dan regresi.</p> <p>Hasil membuktikan bahwa Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja , Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja, Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, dan Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kepuasan kerja secara bersama -sama terhadap kinerja.</p> <p>Temuan tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan kepuasan kerja dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk kantor Cabang Pandeglang.</p>

## Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai berkaitan erat dengan keberhasilan organisasi, pencapaian sebuah organisasi akan tercapai jika kinerja pegawai mencapai target yang ditentukan. Cardy (2013:33) mengatakan *Performance management is process of defining, measuring, appraising, providing feedback on, and improving performance*. Wibowo (2016:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja pegawai, hasil kerja ini yang menentukan keberhasilan tujuan organisasi. Selanjutnya Kinerja didefinisikan secara formal sebagai nilai dari setiap perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015 : 32). Kinerja adalah suatu pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar (Dessler; 2017 : 113). Kinerja dapat dinyatakan sebagai hasil kerja para karyawan maupun manajer atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Selanjutnya kinerja dapat didefinisikan sebagai *out put* dan hasil (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015 : 4). Kinerja individu adalah merupakan dasar dari kinerja organisasi (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2014:19).

Penelitian ini dilakukan pada Bank BRI KCP Pandegelang yang merupakan perusahaan BUMN PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah perusahaan yang berbasis di Indonesia yang bergerak di bidang perbankan. Ini beroperasi dengan nama Bank BRI atau BRI. BRI KCP Pandegelang melayani rekening tabungan, giro dan deposito tetap, serta berbagai jenis pinjaman, Terdapat sejumlah 115 pegawai yang berkerja pada Bank KCP BRI Pandegelang - Banten .

Menurut hasil data olahan dari Sistem Penilaian Kinerja (SMK) sumber data berjalan Tahun 2020 untuk priode bulanan dari standar *Key Performance Indikator (KPI)*. KCP Pandegelang, yang terdiri dari KPI Pemimpin, seperti, Laba , Simpanan, Pinjaman, Kualitas Pinjaman, Jumlah Debitur, *E Channel*, *Recovery DH*, Agen *Brilink*, Rating Audit, Administrasi dan Pengelolaan Kas, sedangkan untuk KPI Marketing, misalnya, Pinjaman , Simpanan, Jumlah *Debitur* , *Recovery DH*, Kualitas Kredit, dan Laba. Kemudian KPI *Customer Service*, misalnya Kartu ATM, Pelayanan Kredit, Pembukaan rekening dan Administrasi. Selanjutnya untuk KPI Teller, misalnya, Kas, Pelayanan terhadap nasabah dan *Error Correction*. Tercatat seperti Tabel dibawah ini:

Tabel . Kinerja Karyawan BRI KCP Pandegelang

No	Kegiatan	Target	Pencapaian Target
1.	Pimpinan	100 %	Belum optimal
2.	<i>Costomer Sevice</i>	100 %	Sesuai
3.	<i>Marketing</i>	100%	Belum Optimal
4.	Teller	100 %	Sesuai

*Sumber data: diolah dari SMK 2019 dan survei awal cotomer perbulan 3 bulan.*

Belum tercapainya kinerja karyawan KCP BRI tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor – faktor, baik dari internal maupun eksternal, dari beberapa pengamatan diketahui bahwa ada beberapa faktor internal, seperti, kemampuan pimpinan dalam mengatur bawahan belum optimal, ini ditunjukkan dengan masih adanya beberapa pegawai yang belum dapat secara optimal melaksanakan pekerjaan, karena belum jelasnya arahan dari

pimpinan, meskipun tufoksi kerja sudah jelas. SOP belum dipastikan dipahami oleh setiap pegawai, terutama mengenai kewajiban akan pencapaian target kerja dan konsekuensinya. Pemimpin belum memberikan pendelegasian wewenang secara jelas, prosedur koordinasi terlalu birokratis dan prosudural, pemimpin lambat mengambil keputusan. Pertimbangan kompetensi beberapa pegawai dalam penempatan masih rendah. Penempatan masih belum selaras dengan kompetensi pegawai.

Kemudian kapasitas beberapa pegawai masih rendah pada penguasaan teknologi, perlu mendapatkan pelatihan dan pembinaan yang serius dan dipastikan mereka mampu bekerja dengan teknologi yang terkini. Kepuasan kerja pegawai masih kurang, terutama karena apresiasi pimpinan masih rendah pada bawahan. Disiplin pegawai pada target masih dipertanyakan oleh beberapa pihak, disiplin terkait dengan waktu tugas yang ditetapkan oleh organisasi menyita waktu istirahat pegawai,

Selanjutnya persoalan lainnya juga terlihat seperti pembagian target diberikan perkelompok belum sesuai dengan kondisi dan situasi pegawai, baik secara kapasitas dan kompetensi pegawai, sehingga terkesan ada beberapa pegawai hanya menjalankan target seadanya, Hubungan emosional pegawai belum baik, masih ada beberapa pegawai yang melakukan persaingan secara ketat sehingga terjadi persaingan kurang sehat antara karyawan dan komunikasi karyawan belum berjalan dengan baik.

Studi tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja dilakukan oleh (Colquitt *at al.*, 2015) dengan membentuk model penelitian. Kemudian diperkuat dengan studi Van Loon, Kjesdsen, Andersen, Vandenabeele dan Leisink (2018) yang menemukan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja termasuk kepemimpinan, kompetensi dan kepuasan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja menurut Colquitt *at al.*, adalah kepemimpinan transformasional. Yulk, (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah cara seseorang atasan mendelegasikan wewenang pekerjaan kepada bawahan. Pada Bank BRI persoalan kepemimpinan transformasional ditemukan fakta bahwa pemimpin belum memberikan pendelegasian wewenang secara jelas, prosedur koordinasi terlalu birokratis dan prosudural, pemimpin lambat mengambil keputusan. Studi tentang kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja adalah studi yang dilakukan oleh Cahyono, Maarif, S. (2014) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai.

Selanjutnya faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi, kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam mengerjakan tugas sesuai ketentuan yang berlaku Yulk, (2015:316), pada Bank BRI Pandegelang ditemukan masih ada beberapa pegawai secara kompetensi belum sesuai kebutuhan perusahaan. Dengan demikian target-target pekerjaan masih banyak yang belum tercapai. Beberapa penelitian menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, seperti penelitian Efni, dan Fitriani (2013) dan penelitian Indrawati (2013).

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiaannya pada organisasi apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Sutrisno (2011:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan

segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi dengan lebih baik dari pegawai yang tidak mempunyai kepuasan kerja. Greenberg dan Baron (2008:221) menguraikan bahwa "*Job satisfaction is positive or negative attitudes held by individuals toward their jobs*, artinya adalah sikap positif atau negatif yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan.

Pada Bank BRI Cabang Pandegelang, berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa ada beberapa pegawai yang cenderung melawan atasannya karena merasa target yang diberikan tidak cukup adil, pegawai kurang puas dan tidak senang dengan pemimpin dan suasana kerja yang ada. Ada beberapa juga yang mengeluh terhadap kebijakan – kebijakan lembaga secara umum. Menurut beberapa penelitian ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, seperti penelitian Indrawati (2013) dan penelitian Juniarta, Riana (2015).

Berdasarkan berbagai penelitian bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, maka ketiga aspek diatas dan permasalahan lapangan yang ada memungkinkan ketiga variabel tersebut untuk digali lebih jauh pengaruhnya melalui penelitian ini.

## **Kajian Pustaka**

### **Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai berkaitan erat dengan keberhasilan organisasi, pencapaian sebuah organisasi akan tercapai jika kinerja pegawai mencapai target yang ditentukan. Wibowo (2016:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja pegawai, hasil kerja ini yang menentukan keberhasilan tujuan organisasi. Cardy (2013:33) mengatakan *Performance management is process of defining, measuring, appraising, providing feedback on, and improving performance*. Dari pengertian tersebut dapat diuraikan bahwa mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara Pegawai, Pemimpin dan organisasi, melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan kompetensi yang disetujui bersama. Menurut (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991) menuturkan bahwa *Performance as a quality and quantity of achievement of tasks, whether carried out by individuals, groups or companies*. Pengertian tersebut mendefinisikan bahwa Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Demikian juga (Hersey and Blanchard,1993) menjelaskan *Performance is a function of motivation and ability. To complete a task or job one must have a certain degree of willingness and level of ability. A person's willingness and skills are not effective enough to do something without a clear understanding of what will be done and how to do it*. Dari definisi tersebut menegaskan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa

yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Selanjutnya Campbell (2009:195) mendefinisikan bahwa *job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*. Definisi ini menyatakan bahwa kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari sekumpulan perilaku pegawai yang berkontribusi baik secara negatif maupun positif untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja berusaha mengukur (*measuring*), mengevaluasi (*appraising*), mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama memperbaiki kinerja (*improving performance*). Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus (*feedback on*) antara atasan dan pegawai.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Gibson (2009:147) mendefinisikan *performance is considered to be a multiplicative function of motivation (the force) and ability*.

Kinerja juga diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ivancevich (2008:109) bahwa *Job performance may be viewed as a function of capacity to perform, the opportunity to perform, and the willingness to perform*

Kinerja sebagai sesuatu yang Nampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Menurut Herman Aguinis (2008:78) mendefinisikan bahwa *performance is about behavior or what employees do, not about what employees produce or the outcomes of their work*. Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktifitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Vroom berpendapat bahwa kinerja dibangun dari fungsi interaksi perkalian antara motivasi (M) dan kecakapan (A) yang dapat digambarkan dengan rumus  $P = f(M \times A)$  arti hubungan adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerjanya akan rendah pula, sehingga bila kinerja seseorang rendah, hal itu merupakan hasil motivasi yang rendah, atau kecakapan (kemampuan) yang tidak baik, atau hasil komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Dari pengertian tersebut dapat di tafsirkan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Quick (2009:196) mendefinisikan *performance is a prerequisite to measuring and*

*evaluating performance on the job*. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan perbuatannya. Sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya, dan ukuran kesuksesan masing-masing pegawai tergantung pada fungsi dan pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktifitas selama kurun waktu tertentu, dengan kata lain ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Mc Gregor berpendapat bahwa setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Hal ini dikemukakan John Newstom (2007:28) dengan *Theory X is traditional set of assumption about people. Theory Y implies a more humanistic and supportive approach to managing people*.

Dalam teori X diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang kepadanya diberikan petunjuk-petunjuk praktis saja dari pada diberikan kebebasan berfikir dan memilih atau mengambil keputusan. Sedangkan teori Y berasumsi bahwa manusia pada dasarnya senang bekerja. Bekerja adalah faktor alamiah bagi orang dewasa. Oleh karena itu, sebenarnya dimanapun dan kapanpun setiap orang dewasa akan selalu mencoba untuk bekerja. Dalam hal ini, manusia akan selalu bekerja untuk mencapai tujuannya. Pengendalian dan penempatan diri sendiri merupakan dasar kepemimpinan transformasional guna mencapai tujuan organisasi.

McGregor (2005:204) dikembangkan oleh Ouchi dengan teori Z yang menekankan kepada lingkungan "*... we learn how to manage people in such a way that they can work together effectively*". Berdasarkan teori ini dapat diketahui bahwa dengan adanya motivasi akan terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta bekerja sama itu maka kinerja akan meningkat. Motivasi dapat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain dengan pendekatan finansial maupun pendekatan non finansial.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Yulk, (2015:316) Kepemimpinan transformasional adalah cara seseorang atasan mendelegasikan wewenang pekerjaan kepada bawahan. Kemudian Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan relasional di mana pengikut memiliki kepercayaan dan menghormati pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan secara formal dari mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Bass: 2010). Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi inti: pengaruh ideal (atribut dan perilaku) menggambarkan seorang manajer yang teladan panutan bagi pengikut, menetapkan standar perilaku yang tinggi, dan mampu mengartikulasikan visi organisasi dalam upaya untuk memenangkan kepercayaan dari para pengikut. Dimensi kedua, motivasi inspirasional, mencerminkan artikulasi pemimpin yang jelas dari visi yang memikat melalui kata-kata, simbol, dan citra untuk menginspirasi pengikut untuk bertindak. Dimensi ketiga, stimulasi intelektual, mencerminkan sejauh mana seorang pemimpin memohon perspektif karyawan tentang masalah dan mempertimbangkan berbagai macam pendapat dalam membuat keputusan. Akhirnya, para pemimpin yang terlibat dalam pertimbangan individual, dimensi keempat kepemimpinan transformasional,

memperhatikan perbedaan individu dalam kebutuhan karyawan mereka dan berusaha untuk melatih atau membimbing mereka dalam upaya untuk membantu mereka mencapai potensi penuh mereka (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

Menurut Bennis dan Nanus (2012) bahwa Prinsip yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah konsep tentang komitmen untuk tujuan moral dan nilai personal dari si pemimpin penting untuk mengadakan perubahan dalam organisasi. Para ahli tersebut menemukan bahwa pemimpin yang inovatif memiliki visi ke depan bagi organisasinya; membangun kepercayaan dan komitmen dengan cara mengkomunikasikan visi-nya dan menekankan visi tersebut ke dalam setiap tindakan yang dilakukan; dan memfasilitasi pembelajaran yang terus menerus dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional telah secara konsisten terkait dengan sikap dan perilaku karyawan di kedua pengaturan manajemen dan keperawatan. Peneliti menyarankan bahwa empat dimensi pemimpin transformasional dapat berfungsi sebagai anteseden untuk menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan secara struktural. Misalnya, melalui rangsangan intelektual, seorang pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yang menumbuhkan pemikiran kritis dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan. Pemimpin semacam itu menciptakan kondisi yang memberdayakan bagi perawat dengan membentuk kualitas dukungan, informasi, dan sumber daya yang tersedia di tempat kerja. Perilaku kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi (Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005), kinerja organisasi, keterlibatan pekerjaan pengikut (Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009), dan karyawan 'kesediaan untuk mengerahkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan yang diberikan. Dalam sebuah penelitian terhadap lebih dari 700 perawat dari tujuh rumah sakit perawatan akut Kanada, McCutcheon, Doran, Evans, Hall, dan Pringle (2009) menemukan hubungan penting antara perilaku kepemimpinan transformasional manajer perawat dan kepuasan kerja. Baru-baru ini, Higgins (2015) menemukan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kualitas perawatan pasien dengan menciptakan lingkungan latihan yang mendukung dan perilaku warga organisasi. Studi-studi ini menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung praktik keperawatan profesional dan dengan demikian, mempromosikan hasil yang lebih baik untuk pasien dan perawat.

## **Kompetensi**

Istilah kompetensi banyak digunakan orang untuk menggambarkan kecakapan, kemampuan seseorang dalam mengerjakan tugas sesuai ketentuan. Penggunaan istilah “*competency* dan *competence*” masih sering tertukar, hal ini disebabkan setiap orang memiliki pengertian dan pemahaman yang berbeda-beda. Pada umumnya orang menggunakan istilah kompetensi dan sejenisnya, menciptakan pengertian sendiri sesuai dengan kepentingannya. “...*Competencies which are measurable clusters of KSAs that are critical in determining how results will be achieved,* Aguinis (2015:39)

Kompetensi yang terukur dapat dijabarkan dan diterjemahkan melalui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sangat berpengaruh terhadap hasil yang akan dicapai. “*Competency is basic knowledge and abilities employees must acquire or demonstrate in a competency-based plan in order to successfully perform the work, satisfy customers, and achieve business objectives,* George T. Milkovich (2011:652)

Kompetensi ialah pengetahuan dan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh karyawan atau ditunjukkan melalui perencanaan dasar kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja, kepuasan konsumen dan mencapai tujuan bisnis. "*Competence capture's a person's belief in his or her capability to perform work tasks successfully*, Jason A. Colquitt (2013:181). Kompetensi menggambarkan kepercayaan dan keyakinan seseorang terhadap kemampuan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan sukses. Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Robert A. Roe (2001:73) sebagai berikut; "*Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing*" Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan

Dengan demikian kompetensi adalah kemampuan seseorang yang didasari oleh beberapa karakteristik yaitu pengetahuan, ketrampilan, sikap kerja dan faktor-faktor lain yang memotivasi seseorang untuk memenuhi kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hackman dan Oldham menyatakan bahwa "*Variety is the degree to which the job requires a number of different activities that involve a number of different skills and talent*"

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai hal aspek pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki aspek yang luas dan bukanlah merupakan konsep tunggal, seseorang secara relatif puas dalam satu aspek pekerjaannya namun bisa saja tidak puas dengan satu atau lebih aspek pekerjaan lainnya (Kinicki dan Fugate, 2018 : 62). Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi pegawai tentang pekerjaannya berdasarkan lingkungan kerjanya (Gibson *et al.*, 2012 : 102). Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan perasaan, keyakinan dan sikap yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya (Ivancevich *et al.*, 2014 : 145). Menurut Robbins (2002:36), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain, pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

McShane dan Glinow (2018 : 102) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini menyangkut penilaian karakteristik pekerjaan yang dirasakannya, lingkungan kerjanya dan pengalaman emosional ditempat kerja. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Colquitt *at al.*, (2019 : 98), bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pegawai terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka menjalankan tugasnya, begitu pula sebaliknya pegawai dengan kepuasan kerja yang rendah mengalami perasaan negatif ketika menjalankan tugasnya.

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif survei dengan menggunakan teknik analisis regresi. Noor (2012:41) menyatakan bahwa analisis regresi adalah studi regresi yang bertujuan menguji hipotesis, dilakukan dengan cara mengukur sejumlah variabel dan menghitung persamaan regresi antara variabel tersebut, agar dapat ditentukan variabel mana yang berpengaruh.

Kekuatan pengaruh antar variabel penelitian ditunjukkan oleh koefisien regresi yang angkanya bervariasi antara -1 sampai +1. Koefisien regresi adalah besaran yang

diperoleh melalui perhitungan *statistic* berdasarkan kumpulan data hasil pengukuran dari setiap variabel.

### **Populasi dan Sampel**

Menurut Noor (2014) , “populasi adalah seluruh elemen atau anggota dari suatu wilayah yang menjadi sasaran penelitian atau merupakan keseluruhan (universum) dari obyek penelitian. Populasi yang diambil adalah seluruh karyawan BRI Cabang Pandegelang Provinsi Banten berjumlah 115 orang pegawai.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010:62). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *random sampling* yaitu pengambilan sampel menggunakan teknik acak. Menurut Sugiyono (2010:63), *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan mengikuti pendapat dari Donald Cooper bahwa “*A sampling examine a portion of the target population, and the portion must be carefully selected to represent that population*”. Cooper, (2008 : 90) Cooper juga menyatakan bahwa pengambilan sampel dilakukan bila jumlah subjek besar (lebih dari 100), dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Untuk itu dalam penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 44 % dari 115 total karyawan, sehingga diperoleh 50 pegawai.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuisisioner. Angket atau kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut. Peneliti menggunakan teknik ini untuk mendapatkan data tentang kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan kepuasan kerja dan Kinerja. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan angket langsung dan tertutup dengan bentuk *rating-scalak*, dimana daftar pertanyaan ditanggapi langsung oleh responden sendiri dengan memilih jawaban yang sudah tersedia. Sebelum menyusun angket, terlebih dahulu dibuat konsep alat ukur yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Konsep alat ukur ini berupa kisi-kisi angket. Kisi-kisi angket kemudian dijabarkan kedalam variabel dan indikator, selanjutnya dijadikan landasan dan pedoman dalam menyusun item-item pertanyaan atau pertanyaan sebagai instrumen penelitian. Pertanyaan yang diajukan harus sesuai dengan aspek yang tertuang dalam kisi-kisi yang telah disusun. Untuk menentukan nilai jawaban angket dari masing-masing pertanyaan yang diajukan dengan modifikasi skala likert. Skala likert merupakan teknik mengukur sikap di mana subyek diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap masing-masing pertanyaan.

Instrumen di uji terlebih dahulu sebelum dipergunakan dalam penelitian. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Dan hasil pengujian tersebut di peroleh butir - butir instrumen yang valid. Instrumen yang tidak valid (drop) di buang atau tidak dipergunakan dalam penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan adalah instrumen baku yang disusun berdasarkan definisi konseptual dan operasional dari masing-masing variabel penelitian. Tapi variabel dilengkapi dengan

alternatif pilihan yang di sediakan tiap butir pernyataan dalam instrumen penelitian yang digunakan.

### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan data primer untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, yakni hubungan korelasional yaitu hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Di mana jika variabel dependen dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa variabel independennya menyebabkan perubahan variabel dependen.

Kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian adalah pengolahan data. Dengan pengolahan data dapat diketahui tentang makna dari data yang berhasil dikumpulkan. Dengan demikian hasil penelitianpun akan segera diketahui. Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan melalui bantuan *computer* dengan program SPSS versi 20.

Data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistik. Analisis yang dilakukan dengan dua cara, yaitu.

1. Statistik deskriptif: Analisis deskriptif dilakukan untuk mencari harga: rata-rata, simpangan baku, modus, median, dan distribusi frekuensi. Setelah harga-harga tersebut diperoleh, kemudian dilanjutkan dengan membuat dan menampilkan histogram dari masing-masing skor variabel penelitian.
2. Statistik inferensial: Analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan agar kesimpulan yang dibuat berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat digeneralisasikan. Langkah awal dalam pengujian hipotesis adalah terkait dengan persyaratan analisis. Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi sebagai pengujian hipotesis adalah: (1) sampel harus diambil acak dan memenuhi sampel minimum, (2) skor variabel untuk setiap kelompok harus berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal, dan (3) untuk kelompok X, varians  $S^2_x$  harus sama. Mengingat syarat pertama telah terpenuhi pada saat penetapan dan pengambilan data, maka dalam penelitian ini dilakukan uji normalitas dan uji linieritas. Pengujian normalitas data dimaksudkan untuk menguji asumsi bahwa distribusi sampling berasal dari populasi yang memiliki ditribusi normal. Teknik yang digunakan untuk pengujian normalitas menggunakan uji Kolmogorv Smirnov (K--S).
3. Setelah persyaratan analisis sudah terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Data yang terkumpul dianalisis dengan regresi dan korelasi sebagai dasar untuk melakukan analisis jalur. Kemudian analisis berikutnya dilakukan dengan regresi dan korelasi sederhana dengan rumus *Product Moment* dari Pearson menurut Sudjana (2003:47).

### **Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

#### **Pengujian Persyaratan Analisis Data**

Uji persyaratan analisis diperlukan guna mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilanjutkan atau tidak. Sebelum melakukan analisis regresi berganda ada beberapa asumsi atau persyaratan yang harus terpenuhi dalam model regresi. Persyaratan atau asumsi ini dibuktikan melalui serangkaian uji asumsi klasik yaitu :

## 1. Normalitas

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, normalitas data terpenuhi jika hasil uji signifikansi yang diperoleh  $> \alpha$  maka sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, dimana  $\alpha = 0,05$ . Uji normalitas melalui program SPSS 20 diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kepemimpinan Transformasional	Kompetensi	Kepuasan Kerja	Kinerja
N		50	50	50	50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	56,5800	54,7200	49,8600	55,8400
	Std. Deviation	8,44210	9,27811	6,78537	5,98761
Most Extreme Differences	Absolute	,107	,131	,132	,142
	Positive	,107	,106	,132	,142
	Negative	-,101	-,131	-,094	-,124
Kolmogorov-Smirnov Z		,759	,925	,932	1,007
Asymp. Sig. (2-tailed)		,611	,360	,350	,263

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa data variabel Kinerja (Asymp. Sig. 0,263), Kepemimpinan Transformasional (Asymp. Sig. 0,611), Kompetensi (Asymp. Sig. 0,360) dan Kepuasan Kerja (Asymp. Sig. 0,350) hal ini berarti ketiga variabel berdistribusi normal karena nilai Asymp. Sig. (2tailed) lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$ .

## 2. Uji Linieritas antar variabel

a. Linieritas Y atas  $X_1$

Hasil uji linieritas variabel Kinerja (Y) atas variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel Hasil uji linieritas Y atas  $X_1$**

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	893,187	20	44,659	1,500	,156
	Linearity	75,254	1	75,254	2,527	,123
		Deviation from Linearity	817,933	19	43,049	1,446
	Within Groups	863,533	29	29,777		
Total	1756,720	49				

Dari data di atas maka dapat dilihat nilai *Deviation from Linearity Sig.* adalah 0,181 lebih besar dari 0,05. Selanjutnya diperoleh nilai  $F_{hitung}$  1,446 lebih kecil dari nilai  $F_{tabel}$

sebesar 4,043 berdasarkan nilai signifikansi dan nilai F maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier variabel Kinerja (Y) atas variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ).

b. Linieritas Y atas  $X_2$

Hasil uji linieritas variabel Kinerja (Y) atas variabel Kompetensi ( $X_2$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel Hasil uji linieritas Y atas  $X_2$**

**ANOVA Table**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kompetensi	1174,670	21	55,937	2,691	,008
Between Groups					
Linearity	749,258	1	749,258	36,044	,000
Deviation from Linearity	425,412	20	21,271	1,023	,469
Within Groups	582,050	28	20,788		
Total	1756,720	49			

Dari data di atas maka dapat dilihat nilai *Deviation from Linearity Sig.* adalah 0,469 lebih besar dari 0,05. Selanjutnya diperoleh nilai  $F_{hitung}$  1,023 lebih kecil dari nilai  $F_{tabel}$  sebesar 4,043 berdasarkan nilai signifikansi dan nilai F maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier variabel Kinerja (Y) atas variabel Kompetensi ( $X_2$ ).

c. Linieritas Y atas  $X_3$

Hasil uji linieritas variabel Kinerja (Y) atas variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel Hasil uji linieritas Y atas  $X_3$**

**ANOVA Table**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepuasan Kerja	651,346	19	34,281	,930	,556
Between Groups					
Linearity	119,341	1	119,341	3,239	,082
Deviation from Linearity	532,005	18	29,556	,802	,683
Within Groups	1105,374	30	36,846		
Total	1756,720	49			

Dari data di atas maka dapat dilihat nilai *Deviation from Linearity Sig.* adalah 0,683 lebih besar dari 0,05. Selanjutnya diperoleh nilai  $F_{hitung}$  0,802 lebih kecil dari nilai  $F_{tabel}$  sebesar 4,043 berdasarkan nilai signifikansi dan nilai F maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier variabel Kinerja (Y) atas variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ).

### 3. Uji Regresi Linear Berganda

Berdasarkan analisa regresi linear melalui program SPSS 20 didapat ringkasan hasil *output* dibawah ini :

**Tabel Output Model Summary**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.680 <sup>a</sup>	.462	.427	4,53149	.462	13,183	3	46	.000

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformatif, Kompetensi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	812,135	3	270,712	13,183	.000 <sup>b</sup>
Residual	944,585	46	20,534		
Total	1756,720	49			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Transformatif, Kompetensi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	28,366	6,406		4,428	.000					
Kepemimpinan Transformatif	-,067	,085	-,094	-,790	,433	,207	-,116	-,085	,818	1,223
Kompetensi	,431	,078	,668	5,559	.000	,653	,634	,601	,809	1,236
Kepuasan Kerja	,154	,096	,174	1,594	,118	,261	,229	,172	,978	1,023

a. Dependent Variable: Kinerja

Pengujian signifikansi melalui uji F dengan mengacu hasil output pada tabel diatas didapat  $F_{hitung}$  sebesar 13,183 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 4,043. Hal ini berarti secara simultan Kepemimpinan Transformatif (X1) Kompetensi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, (Y). Besarnya nilai R Square adalah sebesar 0,462 hal ini menunjukkan bahwa secara simultan pengaruh X1, X2 dan X3

terhadap Y adalah sebesar 46,2 % sementara sisanya 78,66 % merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Pengujian signifikansi lebih lanjut diteruskan dengan pengujian individual melalui parameter statistik t. Berdasarkan pada output tabel, hasil pengujian individual juga menunjukkan pengaruh yang signifikan, dimana nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu  $X_1 = 0,433$ ,  $X_2 = 0,000$  dan  $X_3 = 0,118$  lebih besar dari 0,05.

Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara simultan dan parsial, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Kepuasan Kerja dapat dijadikan variabel prediktor bagi kinerja Karyawan di Kantor Cabang BRI Pandeglang. Dengan memperhatikan nilai *coefficients B*, pengaruh kausal empiris antara variabel dapat digambarkan melalui persamaan  $Y = 28,366 + -0,067X_1 + 0,431X_2 + 0,154X_3$ . Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu skor pada variabel  $X_1$  mengakibatkan peningkatan variabel Y sebesar -0,067 pada konstanta 28,366, kenaikan satu skor pada variabel  $X_2$  akan terjadi kenaikan 0,431 pada variabel Y pada konstanta 28,366, dan kenaikan satu skor pada variabel  $X_3$  akan terjadi kenaikan 0,154 pada variabel Y pada konstanta 28,366.

## **Pengujian Hipotesis**

### **1. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)**

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh  $X_1$  terhadap Y adalah sebesar  $0,149 > 0,05$  dan nilai t hitung  $1,466 < t_{\text{tabel}}(0,05,48) 2,010$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima yang berarti terdapat pengaruh  $X_1$  terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, perbaikan Kepemimpinan Transformasional akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Karyawan di Kantor Cabang BRI Pandeglang.

### **2. Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)**

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh  $X_2$  terhadap Y adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai t hitung  $5,975 > t_{\text{tabel}}(0,05,48) 2,010$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima yang berarti terdapat pengaruh  $X_2$  terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, peningkatan Kompetensi akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Karyawan di Kantor Cabang BRI Pandeglang.

### **3. Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y)**

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh  $X_3$  terhadap Y adalah sebesar  $0,068 > 0,05$  dan nilai t hitung  $1,870 < t_{\text{tabel}}(0,05,48) 2,010$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima yang berarti terdapat pengaruh  $X_3$  terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, peningkatan Kepuasan Kerja akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Karyawan di Kantor Cabang BRI Pandeglang.

### **4. Kemampuan Manjerial ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ) dan, Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y)**

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh  $X_1$  terhadap Y adalah sebesar  $0,149 > 0,05$  dan nilai t hitung  $1,466 < t_{\text{tabel}}(0,05,48) 2,010$ ,  $X_2$  terhadap Y adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai t hitung  $5,975 > t_{\text{tabel}}(0,05,48) 2,010$ , dan  $X_3$  terhadap Y adalah sebesar  $0,068 > 0,05$  dan nilai t hitung

$1,870 < t_{\text{tabel}}(0,05,48) 2,010$  sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) Kompetensi (X<sub>2</sub>) dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, peningkatan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Kepuasan Kerja akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Karyawan di Kantor Cabang BRI Pandeglang.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil perhitungan kajian dan analisis hasil penelitian yang dilakukan menggunakan prosedur penelitian ilmiah, dengan menggunakan software SPSS versi 2.0, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional akan mengakibatkan peningkatan kinerja.
2. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan mengakibatkan peningkatan kinerja.
3. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kepuasan kerja secara bersama-sama akan mengakibatkan peningkatan kinerja.

### **Daftar Pustaka**

- Gibson *et al.*, *Organizations ; Behavior, Structure, Processes* 13<sup>th</sup>, (Singapore., McGraw-Hill International Edition, 2012).
- Jerald Greenberg, and Robert A. Baron, *Organizational Behavior* (New Jersey : Pearson Prentice-Hall, 2000).
- Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (USA: Pearson), 2010.
- Harold Koontz, Cyril O'Dennell and Heinz Wehrich, *Management* (USA: McGraw-Hill, Inc, 1984).
- Keith Davis and John Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, 2002).
- Robert Kreitner and Angelo Kinicki. *Organization Behavior* (Singapore MCGraw-Hill, 2010).
- Dale Yoder, *Personal Management and Industrial Relation* (USA : Prentice, 2010).
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organization Behavior and Management* (Singapore: MCGraw-Hill, 2012.).
- Mangkunegara AAA, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2016)
- John W. Newstrom and Davis Newstrom, *Organization Behavior* 12<sup>th</sup>, *Human Behavior at Work*, (Singapore: MCGraw-Hill, 2002).
- Jerald Greenberg, and Robert A. Baron, *Organizational Behavior* (New Jersey : Pearson Prentice-Hall, 2008).

- John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, *Organizational Behavior* 9<sup>th</sup> (New York : John Wiley & Son, 2001).
- Ridwan dan Engkos Achmad Kuncoro , *Analisis Jalur* ( Bandung: Alfabeta, 2008).
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* 8<sup>th</sup>, (Singapore: Mc Graw-Hill, 2008).
- Fred Luthans, *Organizational Behavior* 11<sup>th</sup> (Singapore: McGraw-Hill, 2008).
- Timothy A. Judge and R.F. Piccolo, *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of their Relative Validity. Journal of Applied Psychology* 89 (2004).
- Madura, Jeff. *Pengantar Bisnis*. (Jakarta : Salemba Empat, 2011)
- Norman Feingold and Swerdloff, *Sol Occupations and Careers* (USA : McGraw-Hill, Inc, 1969).
- Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Kencana, 2012).
- Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi* (Bandung: Transito, 2003).
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Chen, Ming, C., & sun, y. c. (2012). assessing the effects of different multimedia materials on emotions and learning performance for visual and verbal style learners. . *computer and education* .
- KIryanto. (2013). Analisis Pengaruh Penerapan Struktur Pengendalian Intern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dalam memenuhi Kewajiban Pajak Penghasilannya. *Ekobis Vol 1 No 1*, 41-52.