

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 DESKRIPSI KONSEPTUAL

Deskripsi konseptual merupakan komponen penting dalam sebuah penelitian karena berfungsi untuk menjelaskan secara rinci dan sistematis konsep-konsep utama yang digunakan. Melalui bagian ini, peneliti memberikan pemahaman yang jelas kepada pembaca mengenai makna dari setiap konsep yang diteliti serta bagaimana hubungan antar variabel terbentuk. Pada tahap penyusunannya, peneliti menguraikan definisi teoritis maupun operasional dari setiap konsep dengan merujuk pada pendapat ahli atau temuan penelitian terdahulu, sehingga konsep-konsep tersebut memiliki dasar ilmiah yang kuat dan tidak menimbulkan penafsiran yang keliru.

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (employee performance) secara teori dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian yang diperoleh seorang karyawan melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu periode tertentu, yang selaras dengan standar pekerjaan dan tujuan organisasi. Menurut penelitian oleh Exploring factors shaping sustainable employee performance (2025) menyatakan bahwa “kinerja karyawan mencerminkan tingkat pencapaian yang diperoleh dari berbagai aktivitas, program, kebijakan, dan pemanfaatan sumber daya yang bertujuan dan mencapai sasaran organisasi secara objektif”.

Sementara itu, dalam ulasan bibliometric Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using scopus and WOS (2025)

disebutkan bahwa employee performance atau kinerja karyawan merupakan “suatu evaluasi menyeluruh terhadap kemampuan, kompetensi dan pencapaian seseorang dalam peran profesionalnya”. Dengan demikian, secara teoritis variabel ini mencakup dua dimensi utama : (1) pencapaian hasil (outcomes) dan (2) kualitas perilaku kerja yang menunjang pencapaian hasil tersebut.

Untuk secara operasional, kinerja karyawan adalah sejauh mana karyawan memenuhi atau melampaui standar kinerja yang diterapkan oleh organisasi dalam periode waktu tertentu yang diukur melalui indikator-indikator seperti produktivitas (jumlah / volume kerja), kualitas hasil kerja (kesalahan minimal, akurasi), ketepatan waktu penyelesaian tugas, inisiatif/kreasi dalam pekerjaan, dan kerjasama/komunikasi dengan tim atau rekan kerja.

Dalam The Key Strategies for Measuring Employee Performance (2022) disebut bahwa pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan mengumpulkan, menganalisis, dan mendokumentasikan informasi tentang kontribusi relative karyawan terhadap organisasi.

Menurut (Aviyah, A., & Mursyidah, 2024) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan, yang dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu Produktivitas karyawan, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta kemampuan bekerja sama dan komunikasi dengan tim atau rekan kerja

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Employee Performance)

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Faktor Lingkungan & Disiplin Kerja (Environment & Discipline Work)

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif seperti fasilitas, kebisingan, kenyamanan, aspek fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disisi lain disiplin dalam bekerja seperti tepat waktu, mematuhi prosedur, tanggung jawab juga terbukti menjadi faktor penting. Menurut (Putra, D. W. W., Sawiji, H., & Subarno, 2023) mengatakan bahwa “lingkungan kerja dan disiplin kerja sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”

2. Kepemimpinan (Leadership)

Gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun ada juga penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak selalu signifikan tergantung konteks.

3. Pengembangan Karier (Career Development)

Pengembangan karier, kesempatan karier terbukti mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, 2023) menyatakan bahwa “program pengembangan meningkatkan performa karyawan secara signifikan”

2.1.3 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan (Employee Performance)

Kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator berikut seperti Produktivitas karyawan, Kualitas hasil kerja karyawan, ketepatan waktu penyelesaian tugas dan kerjasama dan komunikasi dengan tim atau rekan kerja :

1. Produktivitas Karyawan

Menurut (Sukmawan, 2023) Produktivitas kerja menggambarkan jumlah pekerjaan atau output yang dapat dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu

tertentu. Semakin tinggi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Kuantitas kerja biasanya diukur melalui jumlah unit pekerjaan yang diselesaikan, pencapaian target kerja, atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu periode tertentu. Menurut (Maharani, 2024) bahwa produktivitas kerja merupakan ukuran penting dalam menilai kinerja karyawan karena berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan dalam suatu periode kerja. Menurut (Wicaksono, A. S., Hendri, M. I., Daud, I., & Rosnani, 2024) menunjukkan bahwa produktivitas merupakan salah satu indikator utama dalam mengukur tingkat kinerja karyawan dalam organisasi. Menurut (Putri, A. K., & Ubaidillah, 2024) produktivitas kerja karyawan dapat digunakan sebagai ukuran pencapaian kinerja individu organisasi.

2. Kualitas hasil kerja karyawan

Menurut (Sukmawan, 2023) Kualitas kerja menunjukkan tingkat ketelitian, kerapian, serta kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja baik mampu menghasilkan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah, hasil kerja yang rapi, serta sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku. Dengan demikian, kualitas kerja menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Menurut (Aviyah, A., & Mursyidah, 2024) menyatakan bahwa kualitas kerja mencerminkan mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan tugas organisasi. Menurut (Susila, M. R., Pradhani, F. A., & Sari, 2024) menjelaskan bahwa kualitas hasil kerja menunjukkan tingkat ketelitian dan kecermatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut (Hafzah, T., & Samosir, 2024)

menyatakan bahwa kualitas hasil kerja merupakan indikator penting dalam evaluasi kinerja karyawan melalui key performance indicator(KPI).

3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas

Menurut (Sukmawan, 2023) Ketepatan waktu merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh organisasi. Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas tepat waktu menunjukkan tingkat disiplin, tanggung jawab, serta kemampuan mengelola pekerjaan dengan baik sehingga tidak menghambat proses kerja organisasi secara keseluruhan. Menurut (Aviyah, A., & Mursyidah, 2024) menjelaskan bahwa ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas kinerja karyawan. Menurut (Rasyid, A., & Febriana, 2024) menyatakan bahwa ketepatan waktu menunjukkan tingkat disiplin dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut (Wicaksono, A. S., Hendri, M. I., Daud, I., & Rosnani, 2024) menyebutkan bahwa ketepatan waktu menjadi indikator yang menunjukkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi.

4. Kerjasama dan komunikasi dengan tim atau rekan kerja.

Menurut (Sukmawan, 2023) Kerja sama menunjukkan kemampuan karyawan untuk berkolaborasi, berkomunikasi, dan saling membantu dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas organisasi. Dalam suatu organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara individu sehingga membutuhkan koordinasi antar anggota tim agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Menurut (Saputri, 2024) menyatakan bahwa kerjasama tim dan komunikasi yang baik antar karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut (Putri, A. K., &

Ubaidillah, 2024) menjelaskan bahwa kerja sama tim menjadi faktor penting dalam mencapai efektivitas kinerja organisasi. Menurut (Armadhan, R. T., Joesyiana, K., 2024) menunjukkan bahwa komunikasi dan teamwork memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memainkan peran sebagai agen perubahan yang menginspirasi, memotivasi dan memberdayakan bawahan untuk melampaui perkiraan kinerja normalnya serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi melalui pengembangan visi Bersama, stimulasi intelektual, perhatian individual dan pengaruh idealisasi. Menurut (Bakker, 2023) mengatakan “kepemimpinan transformasional melibatkan rangkaian perilaku pemimpin yang memiliki potensi untuk mentransformasi pengikutnya dan secara positif memengaruhi pekerjaan mereka”. Begitu juga menurut C. Deng (2023) Menunjukkan bahwa “efektivitas kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration) yang terbukti memiliki hubungan positif dengan outcome organisasi.

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur melalui sejauh mana pemimpin menunjukkan perilaku yang mencerminkan pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual kepada karyawan dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Operasionalisasi ini mengacu pada indikator yang banyak digunakan dalam penelitian terbaru, dimana (Bakker, 2023) menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional dapat diamati melalui tindakan pemimpin

yang menjadi teladan, menanamkan nilai-nilai organisasi, mengkomunikasikan visi yang memotivasi dan mendorong peningkatan kinerja melalui peran inspiratif” . (C. Deng, 2023) juga menegaskan bahwa indikator operasional kepemimpinan transformasional terefleksi dalam bagaimana pemimpin mendorong kreativitas, mendukung pembelajaran, serta memberikan perhatian personal terhadap pengembangan karier dan kesejahteraan karyawannya. Dengan demikian, konteks organisasi tingkat kepemimpinan transformasional dapat diukur berdasarkan persepsi karyawan mengenai konsistensi perilaku pemimpin dalam memberi inspirasi, memberikan arah yang jelas, memberdayakan serta memfasilitasi pertumbuhan individu dan pencapaian kinerja.

Menurut (Sidqi et al., 2025; Khatib & Aziz, 2023; Nugraha et al., 2024). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat diukur melalui empat dimensi utama, yaitu (pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual) keempat dimensi ini menjadi faktor utama dalam pengukuran kepemimpinan transformasional.

2.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tidak muncul hanya dari karakter individu semata, tetapi dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal maupun eksternal. Berdasarkan penelitian terbaru, terdapat beberapa faktor utama yang membentuk efektivitas kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence)

Penelitian mengkonfirmasi bahwa kecerdasan emosional merupakan penentu dominan keberhasilan kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang

mampu memahami dan mengelola emosi dirinya dan bawahannya akan mampu menginspirasi, memotivasi dan menjalin hubungan interpersonal yang positif. Menurut (Adriansyah, F., & Saputra, 2024) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu mengenali, mengelola, dan mengendalikan emosi secara efektif akan lebih mudah membangun hubungan interpersonal, memberikan inspirasi kepada organisasi.

2. Kepribadian dan nilai pribadi pemimpin (personality & Personal value)

Karakteristik kepribadian seperti empati, integritas, keterbukaan dan stabilitas emosional berkontribusi besar terhadap perilaku transformasional. Menurut (Karadag,E., & Balta, 2021), pemimpin dengan nilai-nilai altruistic dan berorientasi pada pertumbuhan individu cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif daripada pemimpin yang hanya berorientasi pada hasil atau struktur.

3. Budaya organisasi (organizational culture)

Budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran terbukti mendorong munculnya kepemimpinan transformasional. Menurut (Hasanah, 2023) budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional karena nilai norma dan keyakinan yang berkembang dalam organisasi akan membentuk perilaku pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan bawahannya.

4. Kepuasan dan keterlibatan kerja pemimpin (Leader Work engagement)

Pemimpin yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi lebih terdorong untuk memotivasi bawahan dan mengembangkan potensi mereka. (Bakker, 2023) menjelaskan bahwa pemimpin yang merasakan makna dalam pekerjaannya menunjukkan motivasi inspiratif yang lebih kuat dan mampu mentransformasi bawahan ke arah kinerja lebih baik.

5. Dukungan Organisasi (Organizational Support)

Ketersediaan pelatihan kepemimpinan, mentoring, sumber daya dan kebijakan pengembangan kapasitas memberikan kontribusi penting bagi penerapan kepemimpinan transformasional. (Astuty, I., 2020) menjelaskan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung efektivitas kepemimpinan transformasional. Organisasi yang memberikan perhatian, penghargaan dan dukungan terhadap karyawannya akan mempermudah pemimpin dalam membangun komitmen, motivasi dan kinerja yang lebih baik.

2.1.6 Indikator Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual:

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal)

Menurut (Randika, 2024) Pengaruh ideal merupakan kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan atau panutan bagi bawahannya melalui integritas, nilai moral, dan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Pemimpin yang memiliki pengaruh

ideal biasanya mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari karyawan sehingga karyawan bersedia mengikuti arahan pemimpin secara sukarela. Menurut (Robin, C., 2021) menjelaskan bahwa idealized Influence adalah dimensi utama kepemimpinan transformasional yang berperan dalam meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan. Sedangkan Menurut (Sewang, 2025) Menegaskan bahwa idealized influence meningkatkan adaptasi karyawan terhadap perubahan digital dan memperkuat komitmen kerja. dan menurut (Mashuri, A., 2024) membuktikan bahwa idealized influence berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Inspirational Motivation (motivasi inspiratif)

Menurut (Randika, 2024) Motivasi inspiratif menggambarkan kemampuan pemimpin dalam memberikan semangat, visi yang jelas, serta dorongan positif kepada karyawan agar mereka termotivasi mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional biasanya mengkomunikasikan harapan dan tujuan organisasi secara jelas sehingga karyawan merasa terinspirasi untuk bekerja lebih baik. Menurut (Ardi Kho, A., 2023) menyatakan bahwa inspirational motivation memberikan dampak positif signifikan terhadap motivasi dan kinerja organisasi. Menurut (Sewang, 2025) menjelaskan bahwa inspirational motivation memperkuat keteliban kerja dan kolaborasi tim. Menurut (Mashuri, A., 2024) Menunjukkan bahwa motivasi inspiratif meningkatkan semangat kerja dan loyalitas pegawai.

3. Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual)

Menurut (Randika, 2024) Stimulasi intelektual adalah kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berani

menyampaikan ide atau solusi baru dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Pemimpin tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga mengajak karyawan untuk berpikir kritis dan mengembangkan kemampuan intelektual mereka. Menurut (Ardi Kho, A., 2023) menemukan bahwa intellectual stimulation berpengaruh positif terhadap inovasi dan motivasi kerja. menurut (Sewang, 2025) menunjukkan bahwa stimulasi intelektual meningkatkan adaptasi karyawan terhadap teknologi dan perubahan kerja. Menurut (Yuli, Y., 2023) menyatakana bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan ide, mengembangkan gagasan baru, serta menemukan solusi yang lebih efektif terhadap berbagai tantangan pekerjaan.

4. Individualized Consideration (Perhatian Individual)

Menurut (Randika, 2024) Perhatian individual merupakan kemampuan pemimpin untuk memberikan perhatian khusus kepada setiap karyawan dengan memahami kebutuhan, potensi, serta perkembangan karier masing-masing individu. Pemimpin transformasional biasanya berperan sebagai mentor atau pembimbing yang membantu karyawan berkembang secara profesional maupun pribadi. Menurut (Mon., 2021) menunjukkan bahwa individualized consideration meningkatkan keterlibatan kerja dan loyalitas pegawai. Menurut (Sewang, 2025) Menjelaskan bahwa perhatian individual memperkuat hubungan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Menurut (Mashuri, A., 2024) membuktikan bahwa perhatian individual berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2.1.7 Pengembangan Karier

Secara teoritis, pengembangan karier merupakan proses sistematis yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan, kompensasi serta peluang kemajuan dalam jenjang karier melalui program yang dirancang organisasi maupun upaya individu. Konsep ini mencakup perencanaan karier, pelatihan, mentoring, peningkatan keterampilan, rotasi jabatan dan kesempatan promosi. Menurut pengembangan karier merupakan strategi organisasi untuk mendukung mobilitas vertical maupun horizontal karyawan melalui peningkatan pengetahuan dan pengalaman kerja. Penelitian terbaru oleh (Khan, M., Ahmad, R., & Javed, 2022) juga menegaskan bahwa pengembangan karier mencakup serangkaian upaya yang dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi pertumbuhan profesional sehingga karyawan dapat mencapai potensi kompetensinya secara optimal dan berkontribusi pada tujuan organisasi.

Secara operasional, pengembangan karier dalam penelitian ini menggambarkan sejauh mana organisasi menyediakan kesempatan peningkatan kompetensi dan jenjang karier melalui kebijakan dan program kerja yang berdampak langsung pada peningkatan profesionalitas karyawan. Definisi operasional ini merujuk pada indikator-indikator yang dapat diobservasi atau diukur dari persepsi karyawan mengenai pelaksanaan pengembangan karier.

Penelitian oleh (Yousaf, S., & Sanders, 2020) disempurnakan oleh (Khan, M., Ahmad, R., & Javed, 2022) dan (Sudiardhita dkk, 2023) menyatakan bahwa pengembangan karier dapat diukur melalui beberapa aspek utama seperti Perencanaan karier, Peluang promosi dan jenjang karier, pelatihan dan

pengembangan kompetensi, dukungan organisasi dan atasan dalam perkembangan karier. Dalam pengukuran penelitian, tingkat pengembangan karier dapat dinilai melalui tanggapan karyawan terhadap sejauh mana program dan kebijakan pengembangan karier yang diterapkan organisasi telah membantu peningkatan kompetensi dan peluang kemajuan jabatan.

2.1.8 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karier

Pengembangan karier dipengaruhi oleh kombinasi individual maupun faktor organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan karier tercipta apabila organisasi memberikan dukungan yang memadai sekaligus karyawan menunjukkan kesiapan dan motivasi untuk berkembang. Berikut faktor-faktor utamanya:

1. Dukungan organisasi (Organizational Support)

Dukungan organisasi seperti kebijakan pengembangan kompetensi, kesempatan pelatihan, mentoring dan evaluasi karier terbukti sebagai penentu utama keberhasilan pengembangan karier. Menurut (Yousaf, S., & Sanders, 2020) menegaskan bahwa tanpa dukungan structural dari perusahaan, karyawan kesulitan melakukan mobilitas karier meskipun memiliki kompetensi dan motivasi.

2. Kompensi dan keterampilan karyawan (Employee Competence & Skills)

Tingkat kompeten awal karyawan, seperti kemampuan teknis, pengalaman kerja, dan soft skills, memengaruhi percepatan pengembangan karier. (Khan, M., Ahmad, R., & Javed, 2022) menyatakan bahwa karyawan dengan kompetensi yang berkembang secara berkelanjutan lebih mudah mendapatkan peluang peningkatan jabatan dan tanggung jawab baru.

3. Perencanaan karier individu (Individu Career Planning)

Rencana karier, tujuan pribadi, dan upaya individu dalam meningkatkan kemampuan juga memainkan peran penting. Menurut (Sudiardhita dkk, 2023) menunjukkan bahwa karyawan yang melakukan perencanaan karier terarah. Misalnya melalui evaluasi diri, pencarian peluang pelatihan, dan menetapkan target karier lebih cepat mengalami kemajuan profesional dibandingkan karyawan yang pasif.

4. Dukungan dan komitmen atasan (Supervisor/ Leader Support)

Pemimpin yang memberikan coaching, penilaian kinerja konstruktif, dan mengarahkan karyawan dan peluang pengembangan berperan besar dalam pertumbuhan karier. Menurut (Xu et al., 2021) dukungan dan komitmen atasan merupakan faktor yang memengaruhi pengembangan karier karena atasan berperan dalam memberikan bimbingan, kesempatan belajar, umpan balik, serta dukungan terhadap kemajuan karier karyawan.

2.1.9 Indikator pengukuran Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan dan peluang kemajuan karier melalui perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan kompetensi, peluang promosi serta dukungan mentoring dari organisasi :

1. Perencanaan karier (Career Planning)

Menurut (Basuki, 2023) Perencanaan karier merupakan proses dimana individu menentukan tujuan karier yang ingin dicapai serta menyusun langkah- langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan karier membantu karyawan memahami peluang pengembangan diri serta jalur karier yang tersedia dalam organisasi sehingga mereka dapat merencanakan masa depan kariernya secara lebih

terarah. Menurut (Tunggul et al., 2025) menjelaskan bahwa perencanaan karier merupakan strategi penting dalam pengembangan sumber daya manusia untuk menentukan arah perkembangan karier karyawan dalam organisasi. Menurut (Hartono, 2025) menjelaskan bahwa program pengembangan karier membantu karyawan memperoleh kejelasan arah karier dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Menurut (Lustari & Isnanto, 2025) menyatakan bahwa pengembangan karier yang baik membantu karyawan merencanakan masa depan kariernya dalam organisasi secara lebih terarah.

2. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi (Training & Competency Development)

Menurut (Basuki, 2023) Pelatihan dan pengembangan kompetensi merupakan program yang diberikan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar dapat menjalankan pekerjaan secara lebih efektif. Melalui pelatihan yang berkelanjutan, karyawan dapat mengembangkan kemampuan profesional yang diperlukan untuk mendukung kemajuan karier mereka. Menurut (Putri Kurniawati et al., 2025) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan sistematis yang bertujuan meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Menurut (Hosen et al., 2024) menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan proses sistematis yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan kompetensi karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara efektif serta mendukung pencapaian tujuan organisasi . Menurut (Silvia Agustina & Ahman, 2024) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi menjadi faktor penting dalam proses pengembangan

karier dan peningkatan kinerja karyawan.

3. Peluang Promosi dan Jenjang Karier (Promotion dan Career Path Opportunities)

Menurut (Basuki, 2023) Peluang promosi merupakan kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kinerja, pengalaman, dan kompetensi yang dimiliki. Adanya sistem promosi yang jelas akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja serta berusaha mencapai jenjang karier yang lebih baik dalam organisasi. Menurut (Muliati, 2025) Menyatakan bahwa peluang promosi merupakan indikator utama dalam pengembangan karier karena menunjukkan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh posisi lebih tinggi berdasarkan kinerja, kompetensi dan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Menurut (Hartono, 2025) menjelaskan bahwa program pengembangan karier dapat meningkatkan loyalitas karyawan melalui kejelasan jalur karier dan peluang promosi. Menurut (Lustari & Isnanto, 2025) Menjelaskan bahwa peluang karier menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4. Dukungan atasan dan mentoring karier (Supervisor support & Career Mentoring)

Menurut (Basuki, 2023) Dukungan atasan dan mentoring merupakan bimbingan yang diberikan oleh pimpinan atau mentor kepada karyawan dalam mengembangkan kemampuan, memberikan arahan karier, serta membantu karyawan menghadapi tantangan pekerjaan. Melalui coaching dan mentoring, organisasi dapat membantu karyawan mengembangkan potensi diri serta mempercepat perkembangan karier mereka. Menurut (Syailendra et al., 2023) menjelaskan bahwa coaching dan

mentoring menunjukkan adanya bantuan, arahan, dan bimbingan dari atasan atau mentor dalam membantu karyawan mengembangkan kompetensi serta merencanakan kariernya. Dukungan tersebut dapat berupa pemberian umpan balik, konsultasi karier, pembinaan profesional, dan transfer pengalaman kerja yang membantu karyawan mencapai tujuan karier yang diharapkan.

2.1.10 Penghargaan (Reward)

Secara teori, penghargaan merupakan segala bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai apresiasi atas kontribusi, kinerja, dan pencapaian kerja untuk menumbuhkan motivasi, kepuasan dan keterikatan kerja. Konsep penghargaan mencakup imbalan finansial maupun non-finansial, baik dalam berbentuk gaji, bonus, insentif, tunjangan, pengakuan prestasi maupun kesempatan pengembangan diri.

Menurut (Murti et al., 2023) penghargaan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penghargaan yang diberikan organisasi menjadi pendorong penting bagi pencapaian target kerja. Menurut (Mahendra & Faroman Syarief, 2022) Penghargaan merupakan salah satu bentuk balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan atas prestasi dan kontribusi yang telah diberikan. Penghargaan dapat berupa finansial maupun non-finansial yang bertujuan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Semakin baik sistem penghargaan yang ditetapkan organisasi, semakin tinggi dorongan karyawan untuk mencapai target kerja yang ditetapkan.

2.1.11 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penghargaan (Reward)

Penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk memberikan kompensasi, tetapi juga oleh aspek psikologis, budaya organisasi, serta proses manajerial. Faktor- faktor utama yang mempengaruhi penghargaan antara lain:

1. Kinerja Karyawan.

Menurut (Mahendra & Faroman Syarief, 2022) Menyatakan bahwa reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai apresiasi atas kontribusi dan pencapaian kerja. Pemberian reward yang tepat dan adil dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

2. Kompetensi dan Keterampilan

Menurut (Osibanjo, O., Salau, O., & Falola, 2020) menyatakan bahwa “sistem penghargaan saat ini semakin mempertimbangkan kapabilitas dan keahlian untuk menjaga daya saing dan retensi talenta berkinerja tinggi”. Karyawan dengan kompetensi tinggi, keterampilan khusus atau keahlian langka memperoleh imbalan lebih besar karena memiliki nilai strategis bagi organisasi.

3. Tingkat keberhasilan organisasi atau kinerja bisnis

Menurut (Elrahail, H., 2021) menemukan bahwa “profitabilitas perusahaan berkorelasi positif dengan instansi pemberian bonus, tunjangan dan insentif”. Penghargaan dipengaruhi oleh kondisi keuangan dan performa organisasi. Ketika kinerja organisasi meningkat, sistem kompensasi cenderung lebih besar dan variatif.

4. Keadilan dan Transparansi Sistem Penghargaan

Penelitian Oleh (Dertey-Baah, K., & Peprah, 2020) menjelaskan bahwa “pemberian penghargaan tanpa transparansi menurunkan komitmen dan kepercayaan karyawan, meskipun nominal kompensasinya besar”. Persepsi keadilan dalam proses penilaian menentukan penerimaan karyawan terhadap penghargaan yang diberikan.

2.1.12 Indikator-indikator Pengukuan Penghargaan

Penghargaan merupakan bentuk apresiasi organisasi kepada karyawan yang dapat berupa gaji, bonus atau insentif berbasis kinerja, penghargaan non-finansial serta berbagai tunjangan dan fasilitas kesejahteraan:

1. Gaji / kompensasi Finansial

Menurut (Endang, S., 2023) Gaji merupakan imbalan finansial utama yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balasan atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji mencerminkan nilai kontribusi karyawan terhadap organisasi serta menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Menurut (Halawa, R., & Oktafiani, 2024) kompensasi finansial langsung, yang mencakup gaji, bonus, insentif, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Riyadi, M., 2024) gaji berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja, secara simultan, gaji dan insentif mempengaruhi kinerja. Menurut (Prasetyo, A., 2025) kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Bersama kompensasi non finansial.

2. Bonus dan Insentif Berbasis Kinerja

Menurut (Endang, S., 2023) Bonus dan insentif merupakan tambahan kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja atau

target tertentu. Sistem bonus berbasis kinerja bertujuan untuk mendorong karyawan meningkatkan produktivitas dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Menurut (Riyadi, M., 2024) bonus dan insentif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Salsabela, 2025) Bonus memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Puspitasari, R., 2023) bonus berpengaruh signifikan secara simultan terhadap peningkatan kinerja.

3. Penghargaan Non-Finansial / Pengakuan

Menurut (Endang, S., 2023) Penghargaan non-finansial merupakan bentuk apresiasi yang tidak berupa uang, seperti pujian, sertifikat penghargaan, pengakuan atas prestasi kerja, atau kesempatan pengembangan karier. Pengakuan ini penting karena dapat meningkatkan rasa dihargai, kebanggaan, serta motivasi intrinsik karyawan dalam bekerja. Menurut (Manurung, 2024) kompensasi non-finansial seperti pengakuan dan penghargaan mempengaruhi kinerja, dibahas dalam konteks literatur. Menurut (Prasetyo, A., 2025) menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial juga signifikan positif terhadap kinerja. Menurut (Astria, R., 2025) kompensasi non-finansial termasuk penghargaan non-finansial dan pengakuan secara penting meningkatkan motivasi intrinsik, loyalitas dan kinerja karyawan.

4. Tunjangan dan fasilitas kesejahteraan

Menurut (Endang, S., 2023). Tunjangan dan fasilitas merupakan kompensasi tambahan yang diberikan organisasi kepada karyawan di luar gaji, seperti asuransi kesehatan, jaminan sosial, tunjangan keluarga, maupun fasilitas kesejahteraan lainnya.

Tunjangan ini bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara lebih optimal.. Menurut (Maharani, D., 2025) gaji dan tunjangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, secara statistic ditunjukkan oleh uji regresi. Menurut (Wulandari, 2024) tunjangan kesejahteraan dan kesehatan masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja; Bersama-sama juga signifikan. Menurut (Puspitasari, R., 2023) tunjangan termasuk komponen yang secara simultan mempengaruhi peningkatan kinerja.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

Penelitian ini terdiri dari 3 variabel independent, yaitu kepemimpinan transformasional (X1), pengembangan karier (X2), dan penghargaan (X3), serta satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan(Y). hubungan antar variabel dijelaskan sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Yanti, 2021)dalam buku *Relasi Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Kinerja Karyawan Perusahaan Swasta* menyebutkan bahwa Kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin terbukti memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan, dimana pemimpin yang mampu memotivasi,menginspirasi dan menggerakkan bawahan berkontribusi pada peningkatan hasil kerja dan efektivitas individu. Dari buku *Transformational Leadership* (Bass, BM, & Riggio, 2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini mendorong karyawan bekerja melebihi ekspektasi formal mereka, meningkatkan motivasi instristik, komitmen dan loyalitas.

Menurut (Edi Sugiono, 2025) menggunakan teori bahwa transformational

leadership meningkatkan employee engagement yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Ini menegaskan teori sosial-psikologis bahwa keterlibatan kerja merupakan mekanisme kunci dimana sifat kepemimpinan mempengaruhi hasil perilaku karyawan.

Kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi kinerja melalui pemberian motivasi, inspirasi, dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja melampaui standar yang ditetapkan. Pemimpin transformasional mendorong kreativitas, meningkatkan komitmen, serta menumbuhkan kesediaan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya dukungan dan arahan pemimpin, karyawan merasa dihargai dan termotivasi sehingga produktivitas dan kualitas meningkat. Arah hubungan menunjukkan positif yang berarti semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui motivasi inspiratif dan stimulasi intelektual (Mulyadi, 2025)

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Kasmir, 2022) menjelaskan bahwa pengembangan karier yang dirancang melalui pelatihan berkelanjutan, promosi jabatan, dan kejelasan jenjang karier mampu meningkatkan kemampuan kerja, motivasi, serta tanggung jawab karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi perbankan.

Menurut (Sinambela, 2021) dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* juga menyatakan bahwa pengembangan karier memberikan kepastian masa depan kerja bagi karyawan, yang mendorong peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, dan pencapaian target kinerja secara berkelanjutan. Pengembangan karier mencakup pelatihan, kesempatan promosi, serta rencana karier yang jelas. Ketika karyawan melihat adanya peluang untuk berkembang, mereka akan terdorong meningkatkan kompetensi dari kinerja. Akses terhadap pelatihan dan pengembangan skill juga meningkatkan efektivitas kerja dan kontribusi terhadap organisasi.

Menurut (Widiyanti, S, 2025) menegaskan bahwa karier yang signifikan dalam meningkatkan performa kerja, menunjukkan pentingnya pelatihan dalam pengembangan karier. Arah hubungan menunjukkan hasil positif yang berarti semakin baik penerapan program pengembangan karier maka semakin meningkat kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Sutrisno, 2020) dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Menjelaskan bahwa penghargaan finansial maupun non-finansial yang diberikan secara konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan terdorong untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal. (Kasmir, 2022) juga menyatakan bahwa pemberian penghargaan berupa gaji, insentif, bonus dan pengakuan atas kerja mampu meningkatkan semangat dan tanggung jawab karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Ditegaskan juga dalam (Hasibuan, 2023) bahwa dalam organisasi jasa seperti perbankan, sistem penghargaan yang baik menjadi faktor penting dalam

meningkatkan kinerja karyawan karena berhubungan langsung dengan motivasi, loyalitas, dan kualitas pelayanan.

Menurut (Fathiyyah, 2025) Sistem penghargaan yang adil dan transparan, baik finansial (gaji, bonus, dan insentif) maupun non-finansial (pengakuan, kesempatan pengembangan), terbukti berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Karyawan yang merasa dihargai akan lebih bersemangat, loyal, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja terbaik. Arah hubungan yang positif berarti semakin baik sistem penghargaan yang diberikan maka semakin optimal kinerja karyawan.

2.3 HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN

Penelitian yang relevan menjadi panduan penulis dalam melaksanakan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu berupa jurnal yang terkait dan relevan dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.2
Hasil Penelitian Yang Relevan

No	Peneliti / Penulis	Judul penelitian / Buku	Hasil penelitian
1	Sikandar A. Qalati et al (2022).	Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior : A mediated model (heliyon)	Transformasional leadership berpengaruh positif signifikan terhadap employee performance; efeknya dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB), menunjukkan kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui peningkatan perilaku ekstra-peran karyawan.

No	Peneliti / Penulis	Judul penelitian / Buku	Hasil penelitian
	Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006)	Transformasional Leadership (2nd ed.) : New Jersey, USA : Lawrence Erlbaum Associates/ psychology Press.	Kepemimpinan transformasional (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration) meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan. Pemimpin yang menerapkan unsur-unsur transformasional memacu karyawan mencapai target lebih tinggi, meningkatkan inovasi dan performa jangka Panjang.
3	MSn Sidik (2024)	Pengaruh nilai-nilai kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (studi pada relationship manager di sektor perbankan Yogyakarta)	Menemukan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration)berkorelasi positif dengan kinerja pegawai bank ; relevan dengan konteks perbankan
4	A. S. Arulsamy, I. Singh, M. Senthil Kumar, J. J. Panchal & K.K Bajaj (2023).	Employee Training and Development : Enchancing Employee Performance – A Study.	Program training & career development meningkatkan kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara signifikan;menekankan perlunya pelatihan berbasis kebutuhan kerja (studi empiris lintas sektor)

No	Peneliti / Penulis	Judul penelitian / Buku	Hasil penelitian
5	T. Laras (2022)	Menguji peran mediasi pengembangan karier dalam pengaruh modal intelektual dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan : bukti empiris pada bank lokal di yogyakarta.	Pengembangan karier berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan bank lokal ; berfungsi juga sebagai mediator antara budaya/ kapital intelektual dengan output kinerja- relevansi tinggi untuk kantor pusat bank.
6	Kasmir. (2022)	Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Jakarta: RajaGrafindo Persada.	Menjelaskan bahwa pengembangan karier yang dirancang melalui pelatihan berkelanjutan, promosi jabatan, dan kejelasan jenjang karier mampu meningkatkan kemampuan kerja, motivasi serta tanggung jawab karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi perbankan
7	DS Mdhlo se (2023)	A Comprehensive Analysis of the Effect of Employee Rewards on Performance	Sistem reward berkontribusi positif pada kinerja; menekankan desain insentif yang sesuai dan keadilan distribusi.
8	Zaman & Zulganef (2024)	Pengaruh penilaian kinerja dan penghargaan terhadap kinerja karyawan (PT Expert Jaya Group)	Reward berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja karyawan, sering kali melalui mediasi kepuasan kerja: menekankan pentingnya appraisal yang transparan.

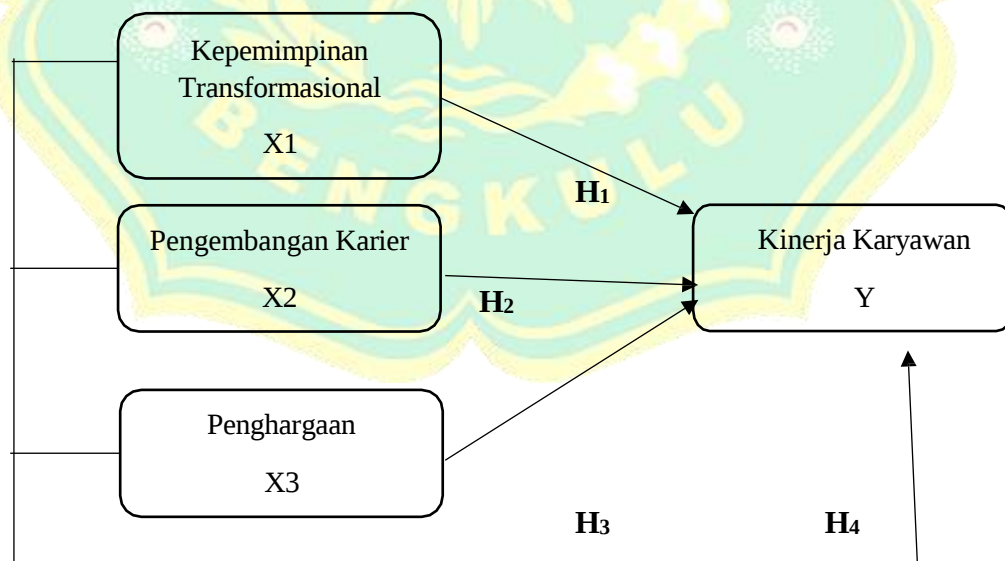
No	Peneliti / Penulis	Judul penelitian / Buku	Hasil penelitian
9	Michael Armstrong (edisi: ed terbaru)	Armstrong's Handbook of reward management practice: Improving performance through reward. London: Kogan Page.	Reward (finansial & non-finansial) harus disintesis dengan manajemen kinerja: desain reward yang tepat meningkatkan motivasi, engagement dan hasil kerja. Sistem penghargaan dengan tujuan mendorong kenaikan kinerja individu termasuk pengakuan penting untuk kinerja berkelanjutan

2.4 Kerangka Konseptual

Berikut adalah kerangka teoritik yang digunakan penulis dalam penelitian :

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan:

$X_1 \rightarrow Y$: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

$X_2 \rightarrow Y$: Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

$X_3 \rightarrow Y$: Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

Y: Kinerja Karyawan

H_1, H_2, H_3, H_4 : Hipotesis Penelitian

2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah petunjuk mengenai cara mengukur variabel. Definisi operasional menjadikan variabel yang sedang diteliti menjadi operasional dalam proses pengukuran variabel-variabel tersebut. Dalam penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.3
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
1.	Kinerja Karyawan (Y)	kinerja karyawan adalah sejauh mana karyawan memenuhi atau melampaui standar kinerja yang ditetapkan oleh Bank Bengkulu Cabang Utama dalam periode waktu tertentu.	Menurut (Sukmawan, 2023) kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu 1. Produktivitas karyawan 2. Kualitas Hasil kerja karyawan 3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas 4. Kerjasama dan komunikasi dengan tim atau rekan kerja	Kuesioner	Likert 1-5
2.	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional dapat dioperasionalkan sebagai sejauh mana manajer/pemimpin	Menurut (Randika, 2024) Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, Yaitu	Kuesioner	Likert 1-5

		menunjukkan perilaku kepemimpinan pada karyawan Bank Bengkulu Cabang Utama selama periode waktu tertentu.	1.Pengaruh ideal 2.Motivasi Inspiratif 3.Stimulasi Intelektual 4.Perhatian Individual		
3.	Pengembangan Karier (X2)	Pengembangan karier menggambarkan sejauh mana organisasi menyediakan kesempatan peningkatan kompetensi dan jenjang karier melalui kebijakan dan program kerja yang berdampak langsung pada peningkatan profesionalitas karyawan Bank Bengkulu Cabang Utama.	Menurut (Basuki, 2023) Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan dan peluang kemajuan karier melalui 1.Perencanaan Karier 2.Peluang promosi dan jenjang karier 3.Pelatihan dan pengembangan kompetensi 4.Dukungan organisasi dan atasan	Kuesioner	Likert 1-5
4.	Penghargaan (X3)	Penghargaan dalam konteks penelitian ini menggambarkan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan imbalan dan pengakuan atas kontribusi mereka melalui sistem penghargaan finansial dan non- finansial yang adil, transparan, dan mampu memotivasi peningkatan kinerja.	Menurut (Endang, S., 2023) Penghargaan merupakan bentuk apresiasi organisasi kepada karyawan yang dapat berupa 1. Gaji/kompensasi finansial 2. bonus atau insentif berbasis kinerja 3. penghargaan non-finansial 4. tunjangan dan fasilitas kesejahteraan	Kuesioner	Likert 1-5

2.6 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2023) Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas pertanyaan yang muncul dari identifikasi masalah. Kebenaran hipotesis tersebut masih perlu dibuktikan melalui proses pengumpulan serta analisis data yang relevan. Berdasarkan uraian data sebelumnya, penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Cabang Utama Bank Bengkulu.

H₂ : Diduga Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Cabang Utama Bank Bengkulu.

H₃ ; Diduga Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Cabang Utama Bank Bengkulu

H₄ : Diduga Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan karier, dan Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Cabang Utama Bank Bengkulu