Jurnal Investasi Islam

https://jurnalalkhairat.org/ojs/index.php/investi//Volume 07, Nomor 01 Oktober 2026

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BPR BKK MUNTILAN (PERSERODA)

Stephanus Pandhu Herbangun[1], **Rahmania Mustahidda**[2]
[1,2]Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin Semarang
Email: stephanuspandhuherbangun@gmail.com[1]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT BPR BKK Muntilan (Perseroda). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh transformasi kelembagaan perusahaan dari Bank Perkreditan Rakyat menjadi Bank Perekonomian Rakyat pada tahun 2024, yang menuntut penguatan tata kelola sumber daya manusia melalui kepemimpinan yang adaptif, budaya organisasi yang efektif, dan sistem kompensasi yang berkeadilan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Seluruh karyawan yang berjumlah 86 orang dijadikan responden melalui teknik total sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis dengan regresi linear berganda menggunakan SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,306; p kurang dari 0,001), budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan (β = 0,344; p kurang dari 0,001), serta kompensasi berpengaruh positif dan signifikan (β = 0,303; p = 0,001). Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,484. Budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh relatif paling dominan dibandingkan kedua variabel lainnya. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan memerlukan penguatan budaya organisasi yang konsisten, didukung kepemimpinan transformasional dan sistem kompensasi yang adil serta proporsional.

Kata kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Bank Perekonomian Rakyat.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of transformational leadership, organizational culture, and compensation on employee performance at PT BPR BKK Muntilan (Perseroda). The study is motivated by the company's institutional transformation from a Rural Credit Bank (Bank Perkreditan Rakyat) to a Rural Bank (Bank Perekonomian Rakyat) in 2024, which requires strengthening human resource management through adaptive leadership, an effective organizational culture, and an equitable compensation system. This research employed a quantitative approach using a survey method. All 86 employees were included as respondents through a total sampling technique. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed through multiple linear regression using SPSS version 25. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance (β = 0.306; p less than 0.001), organizational culture has a positive and significant effect (β = 0.344; p less than 0.001), and compensation also has a positive and significant effect (β = 0.303; p = 0.001). Simultaneously, the three independent variables significantly affect employee performance, with a coefficient of determination (R^2) of 0.484. Organizational culture demonstrates the strongest relative influence among the three independent variables. These findings emphasize that improving employee performance requires consistent

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

organizational culture development, supported by transformational leadership and a fair and proportionate compensation system.
Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Compensation, Employee Performance, Rural Bank.*

PENDAHULUAN

Bank Perekonomian Rakyat (BPR) merupakan lembaga jasa keuangan yang memiliki peran strategis dalam mendukung inklusi keuangan masyarakat melalui penghimpunan dana dalam bentuk tabungan dan deposito serta penyaluran kredit, khususnya kepada pelaku usaha mikro, kecil, dan masyarakat pada tingkat lokal. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, BPR tidak hanya dituntut untuk menjaga kualitas pelayanan dan mengelola risiko keuangan, tetapi juga harus memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, profesional, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Penguatan tata kelola dan pengelolaan SDM tersebut menjadi semakin penting seiring dengan berlakunya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 7 Tahun 2024 tentang Bank Perekonomian Rakyat dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah. Selain itu, POJK Nomor 19 Tahun 2023 tentang Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Perekonomian Rakyat dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi dan kualitas SDM dalam menghadapi perkembangan industri perbankan, perubahan teknologi, serta tuntutan profesionalisme kelembagaan.[1]

Salah satu lembaga perbankan yang mengalami dinamika perubahan kelembagaan tersebut adalah PT BPR BKK Muntilan (Perseroda). Perusahaan ini berdiri pada tahun 1975, mengalami perubahan status menjadi PD BPR BKK Muntilan pada tahun 1991, kemudian berstatus Perseroan Terbatas (Perseroda) sejak 24 Januari 2020. Selanjutnya, pada 5 Agustus 2024, perusahaan mulai menggunakan nomenklatur Bank Perekonomian Rakyat sebagai konsekuensi perubahan regulasi di sektor perbankan.[2] Perubahan kelembagaan tersebut tidak sekadar menyangkut penyesuaian nomenklatur, tetapi juga menuntut kesiapan organisasi dalam memperkuat tata kelola, meningkatkan efektivitas operasional, dan mengembangkan kualitas kinerja karyawan. Tantangan operasional perusahaan juga tercermin dalam pemberitaan DPRD Provinsi Jawa Tengah pada Januari 2024 yang menunjukkan bahwa rasio Non-Performing Loan (NPL) pada Desember 2022 dan Desember 2023 masih berada di atas 5%, meskipun penyaluran kredit mengalami peningkatan dari sekitar Rp165,23 miliar menjadi Rp179,57 miliar.[3] Data tersebut tidak secara langsung menunjukkan rendahnya kinerja individual karyawan, tetapi memberikan gambaran mengenai tantangan pengelolaan operasional dan risiko kredit yang membutuhkan dukungan SDM berkualitas. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar serta tujuan organisasi. Pencapaian kinerja tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga berkaitan dengan faktor organisasional, terutama kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem kompensasi. Kepemimpinan transformasional, misalnya, memiliki peran dalam membangun motivasi, memberikan inspirasi, mendorong inovasi, serta mengembangkan potensi karyawan. Iskandar dan Hasbi menemukan bahwa

[1] Otoritas Jasa Keuangan, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 7 Tahun 2024 tentang Bank Perekonomian Rakyat dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah (2024); Otoritas Jasa Keuangan, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19 Tahun 2023 tentang Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Perekonomian Rakyat dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah (2023).
[2] PT BPR BKK Muntilan (Perseroda), "Profil Perusahaan," 2024.
[3] DPRD Provinsi Jawa Tengah, "Pemberitaan Mengenai Kredit Bermasalah pada BPR BKK Muntilan," Januari 2024.

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.[4] Temuan Victor dan Kasmari juga menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.[5] Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengelola SDM membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi merupakan faktor penting yang membentuk pola perilaku, nilai, norma, dan kebiasaan kerja karyawan. Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dapat menciptakan kesamaan persepsi, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Di sisi lain, kompensasi juga menjadi instrumen penting dalam pengelolaan SDM karena berkaitan dengan penghargaan yang diterima karyawan atas kontribusi dan tanggung jawab pekerjaannya. Kompensasi yang adil dan proporsional, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi merupakan tiga faktor organisasional yang perlu diperhatikan secara bersamaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan temuan empiris mengenai pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja karyawan. Gama dan Firmansyah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.[6] Namun, penelitian Samodro dan Budiono menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan, sedangkan kepemimpinan dan kompensasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial.[7] Hasil penelitian Pamungkas dan Rijanti juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara kompensasi tidak berpengaruh signifikan.[8] Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara faktor organisasional dan kinerja karyawan belum sepenuhnya konsisten serta dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, lingkungan kerja, dan kondisi kelembagaan masing-masing objek penelitian. Kondisi ini menjadi dasar perlunya pengujian empiris lebih lanjut terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi dalam konteks industri perbankan, khususnya BPR.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini dilakukan pada PT BPR BKK Muntilan (Perseroda) dengan mempertimbangkan perubahan kelembagaan perusahaan serta tuntutan peningkatan kualitas pengelolaan SDM. Penelitian ini menawarkan kontribusi empiris dengan menguji ketiga variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi, dalam satu model penelitian untuk menjelaskan variasi kinerja karyawan pada lembaga perbankan yang sedang menghadapi dinamika perubahan regulasi dan kelembagaan.

[4] R. Iskandar and H. Hasbi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan," Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial 5, no. 3 (2024), https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.1939

[5] I. Victor and Kasmari, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang," Management Studies and Entrepreneurship Journal 5, no. 1 (2024), https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.4188

[6] M. N. A. Gama and F. Firmansyah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Jombang," JPEKBM: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis dan Manajemen 6, no. 1 (2022): 69–81, https://doi.org/10.32682/jpekbm.v6i1.2351

[7] F. Samodro and A. Budiono, "Analisis Kinerja Karyawan yang Dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi," EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi 3, no. 5 (2024).

[8] D. B. Pamungkas and T. Rijanti, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Anugerah Harta Kaliwungu)," Management Studies and Entrepreneurship Journal 5, no. 2 (2024): 3208–3220, https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4353.

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, pada PT BPR BKK Muntilan (Perseroda). Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi bahan pertimbangan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel melalui pengukuran data numerik serta analisis statistik. Menurut John W. Creswell dan J. David Creswell, penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji teori objektif dengan cara meneliti hubungan antarvariabel yang dapat diukur menggunakan instrumen penelitian dan dianalisis melalui prosedur statistik.[9]

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT BPR BKK Muntilan (Perseroda), baik yang bekerja di kantor pusat maupun kantor cabang, dengan jumlah sebanyak 86 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan teknik total sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.[10] Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 86 responden.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden untuk mengukur persepsi karyawan terhadap variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan. Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden melalui sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis.[11] Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju, skor 2 untuk tidak setuju, skor 3 untuk netral, skor 4 untuk setuju, dan skor 5 untuk sangat setuju. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, peraturan yang relevan, serta literatur ilmiah yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25. Analisis dilakukan melalui regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kompensasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y). Regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.[12] Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial, uji F untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kompensasi (X_3), sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y). Operasionalisasi variabel disajikan pada Tabel 1.

[9] John W. Creswell and J. David Creswell, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 5th ed. (Los Angeles: SAGE Publications, 2018).
[10] Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2019).
[11] Uma Sekaran and Roger Bougie, Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 7th ed. (Chichester: John Wiley & Sons, 2016).
[12] G. David Garson, Statistical Associates Blue Book (Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing, 2016).

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

Tabel 1. Operasionalisasi variabel

Variabel	*Indikator*	*Jumlah indikator*	*Jumlah item*
Kepemimpinan transformasional (X_1)	Pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual	4	5
Budaya organisasi (X_2)	Inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, stabilitas	7	7
Kompensasi (X_3)	Gaji, insentif, tunjangan, bonus, keadilan kompensasi	5	5
Kinerja karyawan (Y)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian	5	5

Data dianalisis dengan SPSS 25 melalui tahapan berikut. Uji validitas memakai korelasi *Pearson Product Moment* dengan r tabel 0,212 (n = 86, α = 5%), dan uji reliabilitas memakai *Cronbach's Alpha* dengan batas 0,60. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* (Sig. > 0,05), multikolinearitas (*Tolerance* > 0,10 dan VIF < 10), serta heteroskedastisitas dengan uji Glejser (Sig. > 0,05). Pengaruh variabel bebas dianalisis dengan regresi linear berganda pada persamaan (1), dengan pengujian hipotesis melalui uji t (t tabel 1,989; df = 82), uji F (F tabel 2,72), dan koefisien determinasi (R^2).

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (1)$$

dengan Y adalah kinerja karyawan, α konstanta, β_1–β_3 koefisien regresi, X_1 kepemimpinan transformasional, X_2 budaya organisasi, X_3 kompensasi, dan e galat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden

Responden berjumlah 86 orang. Karakteristiknya disajikan pada Tabel 2. Responden didominasi laki-laki (59,3%), berusia 35–44 tahun (36,0%), berpendidikan S1 (72,1%), bermasa kerja 5–10 tahun (31,4%), dan bekerja di kantor cabang (69,8%).

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik	**Kategori**	**Frekuensi**	**Persentase (%)**
Jenis Kelamin	Laki-laki	51	59,3
	Perempuan	35	40,7
Usia	< 25 tahun	8	9,3
	25–34 tahun	29	33,7
	35–44 tahun	31	36,0
	≥ 45 tahun	18	20,9
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	12	14,0
	Diploma	8	9,3
	S1	62	72,1
	S2/S3	4	4,7
Masa Kerja	< 5 tahun	21	24,4
	5–10 tahun	27	31,4
	11–15 tahun	20	23,3

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

	> 15 tahun	18	20,9
Unit Kerja	Kantor pusat	26	30,2
	Kantor cabang	60	69,8
Total Responden		86	100,0

Sumber: Data primer diolah (2026).

Deskripsi variabel, validitas, dan reliabilitas

Seluruh variabel berada pada kategori tinggi (rata-rata 3,01–4,00). Seluruh item kuesioner valid karena r hitung melebihi r tabel 0,212 dengan Sig. < 0,001, dan seluruh variabel reliabel karena *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (Tabel 3).

Tabel 3. Statistik deskriptif, validitas, dan reliabilitas

Variabel	*Rata-rata*	*Kategori*	*Rentang r hitung*	*Cronbach's Alpha*
Kepemimpinan transformasional (X_1)	3,87	Tinggi	0,787–0,847	0,874
Budaya organisasi (X_2)	3,96	Tinggi	0,459–0,811	0,882
Kompensasi (X_3)	3,81	Tinggi	0,827–0,900	0,917
Kinerja karyawan (Y)	3,95	Tinggi	0,686–0,812	0,831

Uji asumsi klasik

Uji *Kolmogorov-Smirnov* menghasilkan Asymp. Sig. 0,200 (> 0,05) sehingga residual berdistribusi normal. Seluruh variabel bebas memiliki *Tolerance* > 0,10 dan VIF < 10 sehingga tidak terjadi multikolinearitas, dan seluruh nilai Sig. uji Glejser > 0,05 sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas (Tabel 4).

Tabel 4. Hasil uji multikolinearitas dan heteroskedastisitas

Variabel bebas	*Tolerance*	*VIF*	*Sig. Glejser*
Kepemimpinan transformasional (X_1)	0,899	1,112	0,844
Budaya organisasi (X_2)	0,825	1,213	0,516
Kompensasi (X_3)	0,846	1,182	0,401

Analisis regresi dan pengujian hipotesis

Hasil regresi linear berganda disajikan pada Tabel 5 dan menghasilkan persamaan (2).

Tabel 5. Hasil analisis regresi linear berganda

Variabel	*B*	*Std. error*	*Beta*	*t*	*Sig.*
(Konstanta)	3,862	1,866	–	2,069	0,042
Kepemimpinan transformasional (X_1)	0,258	0,071	0,306	3,655	< 0,001
Budaya organisasi (X_2)	0,245	0,062	0,344	3,935	< 0,001
Kompensasi (X_3)	0,216	0,061	0,303	3,512	0,001

Variabel terikat: kinerja karyawan.

$$Y = 3{,}862 + 0{,}258X_1 + 0{,}245X_2 + 0{,}216X_3 + e \quad (2)$$

Ketiga koefisien regresi bernilai positif. Dengan asumsi variabel lain tetap, kenaikan satu satuan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi masing-masing diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,258; 0,245; dan 0,216 satuan. Uji t menunjukkan bahwa seluruh t hitung (3,655; 3,935; dan 3,512) lebih besar dari t tabel 1,989 dengan Sig. < 0,05 sehingga H1, H2, dan H3 diterima. Uji F menghasilkan F hitung 25,611 (> F tabel 2,72) dengan Sig. < 0,001, yang berarti model regresi signifikan. Nilai R^2 sebesar 0,484 (*Adjusted* R^2 0,465) menunjukkan bahwa 48,4% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh ketiga variabel bebas, sedangkan 51,6% dijelaskan

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

faktor lain di luar model. Berdasarkan koefisien Beta, budaya organisasi (0,344) memiliki pengaruh relatif paling dominan, diikuti kepemimpinan transformasional (0,306) dan kompensasi (0,303).

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR BKK Muntilan (Perseroda). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Kepemimpinan transformasional tercermin melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspiratif (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian individual (individualized consideration). Keempat dimensi tersebut memungkinkan pemimpin membangun kepercayaan, memberikan arahan yang jelas, mendorong kreativitas, serta memperhatikan kebutuhan dan potensi setiap karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Gama dan Firmansyah yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada BMT NU Jombang.[13] Hasil serupa juga ditemukan oleh Calandria, Graha, dan Sedyastuty serta Pamungkas dan Rijanti yang menjelaskan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan.[14]

Dalam konteks PT BPR BKK Muntilan (Perseroda), penerapan kepemimpinan transformasional menjadi semakin penting karena perusahaan menghadapi dinamika perubahan kelembagaan dan penyesuaian terhadap regulasi perbankan. Kondisi tersebut menuntut pemimpin untuk mampu mengomunikasikan arah kebijakan, memberikan pendampingan, serta memastikan karyawan memahami perubahan tanggung jawab dan standar operasional. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif sekaligus menjaga konsistensi pencapaian target perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, berdasarkan nilai koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,344, budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh relatif paling dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan kerja yang diterapkan secara konsisten memiliki peran penting dalam membentuk perilaku serta meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan kesamaan pemahaman mengenai tujuan perusahaan, standar perilaku, tanggung jawab, dan pola kerja yang harus dijalankan. Ketika nilai-nilai organisasi dipahami dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi, koordinasi antarbagian menjadi lebih terarah, kedisiplinan meningkat, dan pelaksanaan pekerjaan dapat berlangsung secara lebih konsisten. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga menjadi mekanisme pengendalian internal dalam mendukung pencapaian kinerja.

---

[13] M. N. A. Gama and F. Firmansyah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Jombang," JPEKBM 6, no. 1 (2022): 69–81, https://doi.org/10.32682/jpekbm.v6i1.2351

[14] K. Calandria, A. N. Graha, and K. Sedyastuty, "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan pada PG. Kebon Agung Malang," Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen 10, no. 1 (2022), https://doi.org/10.21067/jrmm.v8i1.7169; D. B. Pamungkas and T. Rijanti, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Anugerah Harta Kaliwungu)," Management Studies and Entrepreneurship Journal 5, no. 2 (2024): 3208–3220, https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4353

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

Temuan ini sejalan dengan penelitian Gama dan Firmansyah, Sari dan Nurani, serta Samodro dan Budiono yang menunjukkan adanya keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.[15] Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Calandria, Graha, dan Sedyastuty yang menemukan bahwa budaya perusahaan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.[16] Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dapat bervariasi sesuai dengan karakteristik perusahaan, konsistensi penerapan nilai organisasi, serta tingkat internalisasi budaya oleh karyawan.

Dominannya pengaruh budaya organisasi dalam penelitian ini memberikan implikasi bahwa manajemen PT BPR BKK Muntilan (Perseroda) perlu memperkuat nilai-nilai kerja yang berorientasi pada profesionalisme, kedisiplinan, tanggung jawab, integritas, dan pelayanan kepada nasabah. Penguatan budaya organisasi perlu diwujudkan melalui keteladanan pimpinan, komunikasi internal, penerapan standar operasional, serta evaluasi perilaku kerja secara berkelanjutan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR BKK Muntilan (Perseroda). Temuan ini menjelaskan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima dan dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk meningkatkan kualitas dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial.

Kompensasi yang dipersepsikan adil, layak, dan sesuai dengan beban serta tanggung jawab pekerjaan dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan produktivitas dan meningkatkan motivasi kerja. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kontribusi dan penghargaan yang diterima berpotensi menimbulkan ketidakpuasan serta menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, sistem kompensasi perlu mempertimbangkan prinsip keadilan internal, kesesuaian dengan tanggung jawab pekerjaan, dan pencapaian kinerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Gama dan Firmansyah, Sari dan Nurani, serta Calandria, Graha, dan Sedyastuty yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.[17] Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Samodro dan Budiono serta Pamungkas dan Rijanti yang tidak menemukan pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan.[18] Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kompensasi dalam meningkatkan kinerja tidak selalu sama pada setiap organisasi. Hal ini dapat dipengaruhi oleh sistem penghargaan, persepsi keadilan, karakteristik pekerjaan, serta faktor organisasi lainnya.

Dalam konteks PT BPR BKK Muntilan (Perseroda), hasil ini menunjukkan pentingnya pengelolaan kompensasi yang transparan dan proporsional. Manajemen perlu memastikan bahwa penghargaan yang diberikan memiliki keterkaitan dengan tanggung jawab, kontribusi, dan pencapaian kerja karyawan. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan hak karyawan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

---

[15] Gama and Firmansyah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional"; H. N. Sari and N. Nurani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. X," COSTING 7, no. 5 (2024): 1732–1755; F. Samodro and A. Budiono, "Analisis Kinerja Karyawan yang Dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi," EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi 3, no. 5 (2024).

[16] Calandria, Graha, and Sedyastuty, "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Perusahaan."

[17] Gama and Firmansyah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional"; Sari and Nurani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan"; Calandria, Graha, and Sedyastuty, "Pengaruh Kompensasi."

[18] Samodro and Budiono, "Analisis Kinerja Karyawan"; Pamungkas and Rijanti, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional."

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompensasi secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F sebesar 25,611 dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memiliki kontribusi dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan PT BPR BKK Muntilan (Perseroda).

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,484 menunjukkan bahwa 48,4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi dalam model penelitian. Sementara itu, sebesar 51,6% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi ruang kajian lebih lanjut, seperti motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja. Namun, faktor-faktor tersebut belum diuji dalam penelitian ini sehingga tidak dapat dinyatakan sebagai penyebab langsung berdasarkan hasil penelitian sekarang.

Secara substantif, temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup hanya mengandalkan satu aspek manajemen. Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk memberikan arahan dan motivasi, budaya organisasi berperan membentuk perilaku serta standar kerja, sedangkan kompensasi menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Ketiganya merupakan aspek yang saling melengkapi dalam mendukung efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Dengan demikian, manajemen PT BPR BKK Muntilan (Perseroda) perlu menerapkan strategi peningkatan kinerja secara terpadu melalui penguatan kualitas kepemimpinan, internalisasi budaya organisasi, dan pengelolaan kompensasi yang adil. Strategi tersebut diharapkan mampu mendukung adaptasi perusahaan terhadap perubahan kelembagaan dan dinamika industri perbankan, sekaligus meningkatkan profesionalisme serta produktivitas karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR BKK Muntilan (Perseroda). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1), hipotesis kedua (H2), dan hipotesis ketiga (H3) dinyatakan diterima. Hasil pengujian secara simultan juga menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,484 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 48,4% variasi kinerja karyawan, sedangkan 51,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan nilai koefisien beta terstandarisasi, budaya organisasi memiliki pengaruh relatif paling dominan dibandingkan kedua variabel lainnya.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi. Oleh karena itu, manajemen PT BPR BKK Muntilan (Perseroda) disarankan untuk memperkuat kepemimpinan transformasional melalui pemberian arahan, motivasi, keteladanan, dan perhatian terhadap pengembangan karyawan. Selain itu, internalisasi budaya organisasi perlu dilakukan secara konsisten melalui penerapan nilai-nilai profesionalisme, kedisiplinan, integritas, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Perusahaan juga perlu mengembangkan sistem kompensasi finansial dan nonfinansial yang adil, transparan, serta mempertimbangkan kontribusi dan pencapaian karyawan. Evaluasi kinerja secara berkala dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pemberian penghargaan.

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, perluasan objek penelitian pada beberapa BPR di wilayah yang berbeda diharapkan dapat meningkatkan generalisasi hasil penelitian serta memberikan gambaran yang lebih luas mengenai pengelolaan kinerja sumber daya manusia pada industri perbankan.

DAFTAR PUSTAKA

Aliah, Faradhibah Nur, Arman, and Arni Rizqiani Rusydi. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RS Akademis Jaury Jusuf Putera Makassar Tahun 2023: The Influence of Organizational Culture on Employee Performance at the Akademis Jaury Jusuf Putera Makassar Hospital in 2023." Journal of Aafiyah Health Research 5, no. 1 (2024): 89–98. https://doi.org/10.52103/jahr.v5i1.1594.

Calandria, K., A. N. Graha, and K. Sedyastuty. "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan pada PG. Kebon Agung Malang." Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen 10, no. 1 (2022). https://doi.org/10.21067/jrmm.v8i1.7169.

Chaerudin, A. R., and L. L. Okaviani. "The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance through Organizational Culture as an Intervening Variable." Bina Bangsa International Journal of Business and Management 3, no. 1 (2023): 76–87. https://doi.org/10.46306/bbijbm.v3i1.55.

Diantara, L., D. Desmawati, and T. Tamrin. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Implikasinya pada Kinerja Karyawan di PT. Kredo Keramindo Sejahtera Pekanbaru." eCo-Fin 4, no. 3 (2022).

Gama, M. N. A., and F. Firmansyah. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Jombang." JPEKBM 6, no. 1 (2022): 69–81. https://doi.org/10.32682/jpekbm.v6i1.2351.

Iskandar, R., and H. Hasbi. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan." Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial 5, no. 3 (2024). https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.1939.

Lusiana, H. "Analysis of Employee Performance: Organizational Culture and Transformational Leadership." International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR) 7, no. 3 (2023). https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i3.11247.

Masluh. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat." KarismaPro: Kajian dan Riset Manajemen Profesional 12, no. 2 (2021): 47–56. https://doi.org/10.53675/karismapro.v12i2.507.

Otoritas Jasa Keuangan. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 7 Tahun 2024 tentang Bank Perekonomian Rakyat dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2024. https://ojk.go.id/id/regulasi/Pages/POJK-7-Tahun-2024-Bank-Perekonomian-Rakyat-dan-Bank-Perekonomian-Rakyat-Syariah.aspx.

———. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19 Tahun 2023 tentang Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Perekonomian Rakyat dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2023.

Pamungkas, D. B., and T. Rijanti. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Anugerah Harta Kaliwungu)."

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051

Management Studies and Entrepreneurship Journal 5, no. 2 (2024): 3208–3220. https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4353.

PT BPR BKK Muntilan (Perseroda). Profil Perusahaan. Muntilan: PT BPR BKK Muntilan (Perseroda), 2024.

Putra, I. K. A. T., and I. B. K. Surya. "Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan." E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana 12, no. 5 (2023): 481. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i05.p03.

Putri, R. E., and Sumartik. "Transformational Leadership Boosts Employee Performance in Indonesia." Indonesian Journal of Cultural and Community Development 15, no. 2 (2024). https://doi.org/10.21070/ijccd.v15i2.1045.

Samodro, Fajar, and Aris Budiono. "Analisis Kinerja Karyawan yang Dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi." EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi 3, no. 5 (2024): 1988–1996. https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i5.3995.

Sari, H. N., and N. Nurani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. X." COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting 7, no. 5 (2024): 1732–1755.

Tardin, T., and A. R. Abdul Rahman. "Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Survei pada Perusahaan Zena Purwa Perkasa." Cakrawala Akuntansi dan Manajemen 17, no. 2 (2023): 1–22. https://jurnal.swins.ac.id/index.php/cakrawala/article/view/65.

Victor, I., and Kasmari. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang." Management Studies and Entrepreneurship Journal 5, no. 1 (2024). https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.4188.

Vidhia, C. "The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance." Enrichment: Journal of Management 12, no. 6 (2023).

DPRD Provinsi Jawa Tengah. "Pemberitaan Mengenai Kredit Bermasalah pada BPR BKK Muntilan." Januari 2024.

ISSN: 2686-5637 // e-ISSN: 2807-9051