

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI
KERJA, DAN NILAI AKHLAK TERHADAP BUDAYA KERJA
BANK SYARIAH INDONESIA DI JEMBER**

SKRIPSI



Oleh:

Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah

NIM. 224105010014

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

FEBRUARI 2026

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN NILAI AKHLAK TERHADAP BUDAYA KERJA BANK SYARIAH INDONESIA DI JEMBER

SKRIPSI

diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah



Oleh:
Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah
NIM. 224105010014

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
FEBRUARI 2026

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI
KERJA, DAN NILAI AKHLAK TERHADAP BUDAYA KERJA
BANK SYARIAH INDONESIA DI JEMBER**

SKRIPSI

diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

AHMAD AKBAR MAULANA SYARIF HIDAYATULLAH

NIM. 224105010014

Disetujui Pembimbing

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ANA PRATIWI, M.S.A.
NIP.198809232019032003

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI
KERJA, DAN NILAI AKHLAK TERHADAP BUDAYA KERJA
BANK SYARIAH INDONESIA DI JEMBER**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Hari : Kamis

Tanggal : 26 Februari 2026

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. H. UBAIDILLAH, M.Ag.
NIP. 196812261996031001

SUPRIANIK, S.E., M.Si.
NIP. 198404162019032008

Anggota :

1. Dr. RETNA ANGGITANINGSIH, S.E., M.M.

2. ANA PRATIWI, M.S.A.

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam



Prof. Dr. H. UBAIDILLAH, M.Ag.
NIP. 196812261996031001

MOTTO

..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka”*

(QS. Ar-Ra’d:11)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

* Tim Penyempurnaan Terjemahan Al Qur'an, Al Qur'an, Al Qur'an Dan Terjemahannya (Lajnah Pentashihan Mushaf Al Qur'an Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, 2019):900.

PERSEMBAHAN

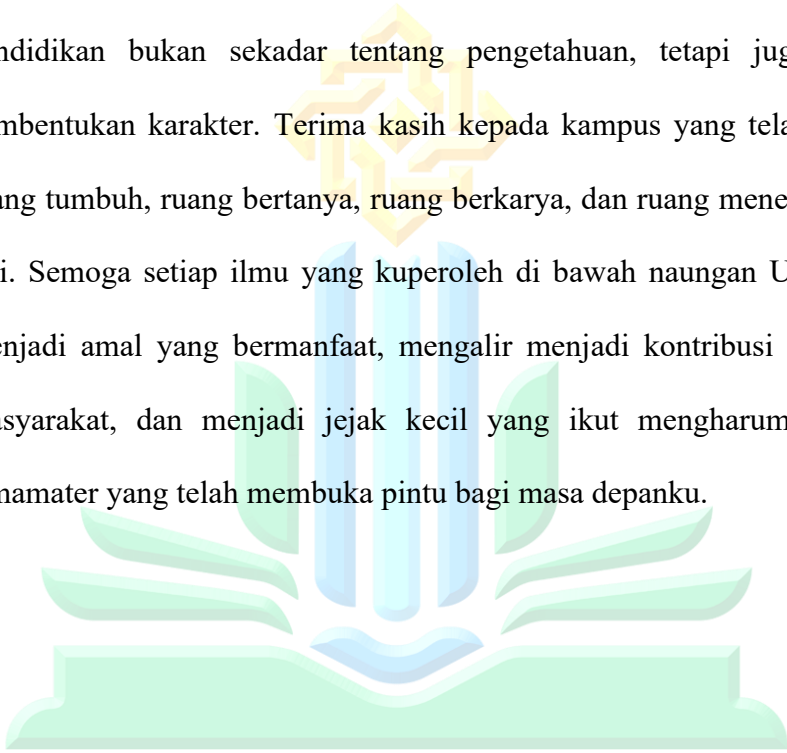
Dengan mengawali penyusunan karya ini dengan menyebut nama Allah SWT serta melantunkan shalawat kepada Nabi Muhammad SAW, penulis memanjatkan rasa syukur yang mendalam atas limpahan rahmat dan karunia-Nya. Karya ini penulis persembahkan kepada orang-orang terkasih yang senantiasa memberikan dukungan, motivasi, dan doa, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini dipersembahkan kepada:

1. Skripsi ini kupersembahkan dengan sepenuh hati kepada tiga manusia paling mulia yang Tuhan pilih untuk menjadi sumber hidupku, yang pertama teruntuk pintu surgaku Ibunda Uswatun tercinta, tiap hembus nasihat dan tiap getar kasih sayangmu adalah pondasi dari setiap pencapaian yang kini kusun dalam lembar-lembar skripsi ini dan pahlawan serta panutanku Ayahanda Nur Halim. Untuk ayah sambungku, Taufik, yang hadir menghadirkan ruang baru bernama kebijaksanaan dan keteduhan. Dari semangatmu aku belajar, dari dukunganmu aku bertumbuh, dan dari ketulusanmu aku memahami bahwa keluarga bukan hanya tentang darah, tetapi juga tentang hati yang saling menjaga. Dalam setiap langkah yang kutempuh, ada doa kalian yang diam-diam mendahului, dalam setiap kesulitan yang mampu kulewati, ada keyakinan kalian yang mendukung dari jauh, dan dalam setiap keberhasilan yang kucapai, selalu ada jejak pengorbanan yang tak pernah kalian ungkapkan. Terima kasih telah menjadi matahari yang tak pernah

lelah menyinari perjalanan panjangku, bahkan ketika aku sendiri ragu pada cahaya di dalam diriku.

2. Kupersembahkan pula untuk adik-adik dan saudara-saudaraku, yang menjadi teman tumbuh di setiap fase kehidupan. Tawa kalian adalah pemecah sunyi, doa kalian adalah penguat langkah, dan keberadaan kalian adalah rumah yang selalu membuatku ingin kembali. Untuk kakek dan nenekku, pilar doa yang tidak pernah runtuh meski usia memakan tenaga. Di balik setiap keberhasilanku, aku tahu ada lirih doa kalian yang terangkat ke langit, menjadi cahaya yang menuntunku dalam setiap keputusan dan perjalanan panjang ini. Serta untuk keluarga besarku, yang kehadirannya membentuk lingkaran kasih yang luas. Setiap dukungan, setiap perhatian, dan setiap keyakinan kalian terhadap diriku menjadi bahan bakar yang membuatku tetap melangkah, meski kadang jalan terasa berat.
3. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan, bimbingan, dan keteladanan, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga ilmu yang telah diberikan menjadi ilmu yang bermanfaat dan membawa keberkahan, baik di dunia maupun di akhirat, serta menjadi motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
4. Seluruh rekan seperjuangan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam angkatan 2022, khususnya mahasiswa kelas Perbankan Syariah 5, yang telah memberikan banyak pengalaman, kebersamaan, serta pembelajaran berharga selama menempuh proses perkuliahan..

5. Kepada Almamater tercinta, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq, tempat di mana langkahku ditempa, pikiranku diasah, dan nilai-nilai keilmuan serta keislaman ditanamkan dengan penuh ketulusan. Di lingkungan inilah aku belajar menggabungkan ilmu dan akhlak, memadukan kecerdasan dengan kepekaan, serta memahami bahwa pendidikan bukan sekadar tentang pengetahuan, tetapi juga tentang pembentukan karakter. Terima kasih kepada kampus yang telah menjadi ruang tumbuh, ruang bertanya, ruang berkarya, dan ruang menemukan jati diri. Semoga setiap ilmu yang kuperoleh di bawah naungan UIN KHAS menjadi amal yang bermanfaat, mengalir menjadi kontribusi nyata bagi masyarakat, dan menjadi jejak kecil yang ikut mengharumkan nama almamater yang telah membuka pintu bagi masa depanku.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat, nikmat, dan karunia-Nya yang tak terhingga. Berkat usaha, doa, dan kerja keras, penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja di Bank Syariah Indonesia Jember”. Penulis juga tak lupa mengirimkan shalawat dan salam kepada Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah memberikan banyak petunjuk dan kebaikan bagi umat Muslim di seluruh dunia. Keberhasilan dalam menyelesaikan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan dan dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM., sebagai Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Prof. Dr. Drs. H. Ubaidillah, M.Ag., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Dr. H. M.F. Hidayatullah, S.H.I., M.S.I., sebagai Ketua Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Prof. Dr. Nurul Widyawati I.R., S.Sos., M.Si., sebagai Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
5. Ana Pratiwi, S.E., A.K., M.S.A., sebagai Koordinator Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam serta sebagai

Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak pelajaran dan bimbingan selama proses penulisan skripsi ini

6. Zulfa Ahmad Kurniawan M.E. sebagai Dosen Penasehat Akademik (DPA) yang telah memberikan bimbingan, nasehat, serta dukungan yang sangat berarti dalam proses akademik saya.
7. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah berbagi ilmu dan pengetahuan selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat yang luas, khususnya bagi penulis pribadi, serta bagi masyarakat pembaca dan pihakpihak yang berkepentingan dengan topik yang dibahas dalam karya ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R
Jember 28 Januari 2026
Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah
NIM. 224105010014

ABSTRAK

Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah, Ana Pratiwi, 2026: Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Nilai AKHLAK Terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia Di Jember.

Bank Syariah Indonesia, yang terbentuk dari merger tiga bank syariah BUMN pada 2021, menjalankan peran strategis dalam memperluas inklusi keuangan syariah di Indonesia dan memperkuat daya saing lembaga keuangan syariah secara nasional dan global. Budaya kerja di BSI dibentuk berlandaskan prinsip syariah dan nilai inti AKHLAK yang menjadi pedoman perilaku dan etika kerja. Implementasi nilai-nilai tersebut berfungsi bukan hanya sebagai norma internal, tetapi juga sebagai kerangka moral yang mempengaruhi profesionalisme, produktivitas, dan orientasi pelayanan prima terhadap nasabah.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember? 2) Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember? 3) Apakah Nilai AKHLAK berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember? 4) Apakah Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK berpengaruh secara simultan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember?.

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember. 2) Menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember. 3) Menjelaskan pengaruh Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember. 4) Menjelaskan pengaruh simultan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, Jenis penelitian bersifat kuantitatif asosiatif. Populasi penelitian yaitu responden yang berasal dari lima kantor cabang BSI di Jember yaitu KC Jember Sudirman, KCP Jember Gajah Mada, KCP Jember Balung, KCP Jember Kencong, dan KCP Jember Tanggul. Dari jumlah lima kantor cabang BSI tersebut mendapat 100 orang responden. Teknik sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*, teknik pengambilan data menggunakan kuesioner/angket. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji t (parsial) dan uji f (simultan).

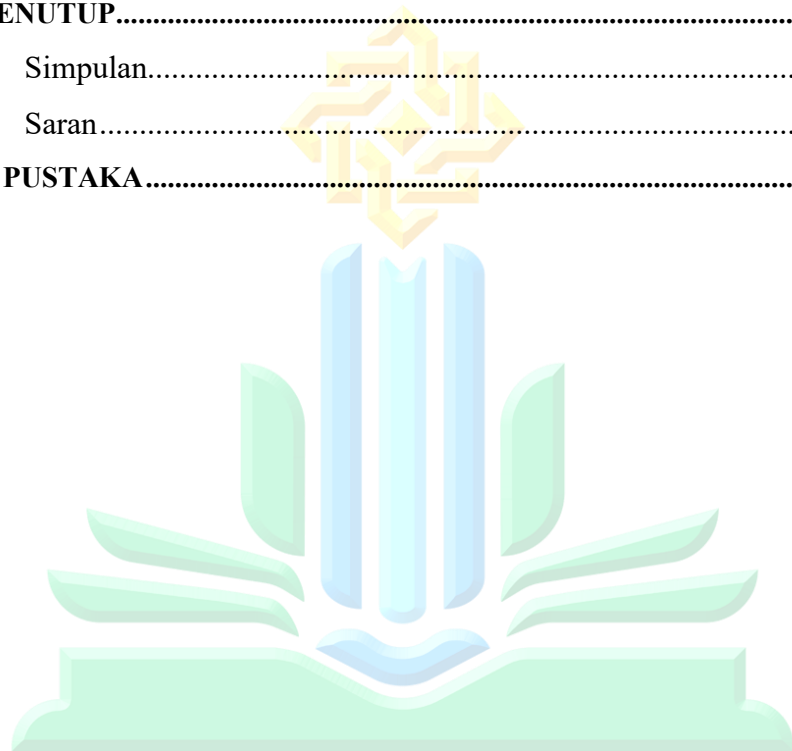
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap budaya kerja. Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap budaya kerja. Nilai AKHLAK berpengaruh secara parsial terhadap budaya kerja. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Nilai AKHLAK, Budaya Kerja, Bank Syariah Indonesia.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG.....	1
B. RUMUSAN MASALAH.....	12
C. TUJUAN PENELITIAN.....	13
D. MANFAAT PENELITIAN.....	13
E. RUANG LINGKUP PENELITIAN.....	15
1. Variabel Penelitian.....	15
2. Indikator Variabel	16
F. DEFINISI OPERASIONAL	17
G. ASUMSI PENELITIAN.....	23
H. HIPOTESIS.....	24
I. SISTEMATIKA PEMBAHASAN.....	28
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	30
A. Penelitian Terdahulu	30
B. Kajian Teori.....	44
BAB III METODE PENELITIAN	63
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	63
B. Populasi Dan Sampel	63
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	65

D. Analisis Data	70
BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA	74
A. Gambaran Objek Penelitian	74
B. Penyajian Data.....	77
C. Analisis Data	80
D. Pembahasan	104
BAB V PENUTUP.....	109
A. Simpulan.....	109
B. Saran.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....	113



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

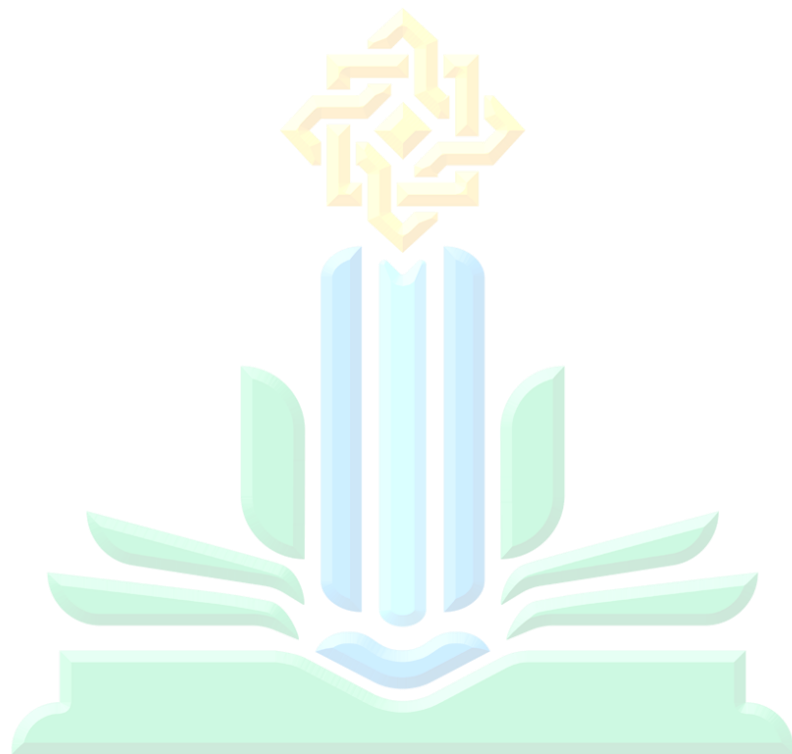
DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Variabel Penelitian.....	17
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3. 1 Pilihan Nilai Skala <i>Likert</i>	67
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4. 2 Usia	78
Tabel 4. 3 Lama Bekerja	78
Tabel 4. 4 Jabatan.....	79
Tabel 4. 5 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	81
Tabel 4. 6 Uji Validitas Motivasi Kerja	82
Tabel 4. 7 Uji Validitas Nilai AKHLAK	83
Tabel 4. 8 Uji Validitas Budaya Kerja	84
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	85
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerjs (X2).....	85
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Nilai AKHLAK (X3).....	86
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kerja (Y)	86
Tabel 4. 13 Kriteria Interval Mean Penelitian.....	88
Tabel 4. 14 Uji Deskriptif Gaya Kepemimpinan	88
Tabel 4. 15 Uji Deskriptif Motivasi Kerja	89
Tabel 4. 16 Uji Deskriptif Nilai AKHLAK	90
Tabel 4. 17 Uji Deskriptif Budaya Kerja	90
Tabel 4. 18 Hasil uji statistik One Sample Kolmogorov Smirnov metode Monte Carlo	92
Tabel 4. 19 Hasil Uji Multikolinieritas	94
Tabel 4. 20 Hasil Uji Heteroskedastisitas	96
Tabel 4. 21 Hasil Uji Analisis Linear Berganda	98
Tabel 4. 22 Hasil Uji t (Parsial)	99
Tabel 4. 23 Hasil Uji F (Simultan).....	102
Tabel 4. 24 Hasil Uji Koefisien Determinasi	104

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

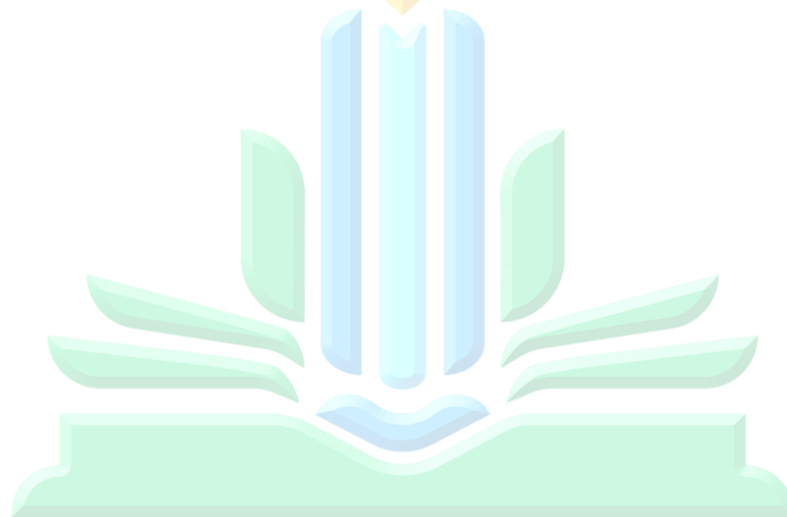
Gambar 1. 1 Asumsi Penelitian.....	23
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia	76
Gambar 4. 2 Grafik Uji Heteroskedastisitas	96



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Matrik Penelitian	119
Lampiran 2 Pernyataan Keaslian Tulisan	122
Lampiran 3 Pedoman Angket Penelitian.....	123
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian.....	127
Lampiran 5 Surat Keterangan Selesai Penelitian	128
Lampiran 6 Jurnal Kegiatan Penelitian	129
Lampiran 7 Surat Keterangan Selesai Bimbingan Skripsi.....	130
Lampiran 8 Surat Keterangan Screening Turnitin 25%.....	131
Lampiran 9 Tabulasi Data	132
Lampiran 10 Sitasi Dosen	147
Lampiran 11 Dokumentasi.....	148
Lampiran 12 Biodata Penulis	149



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perbankan merupakan salah satu fondasi penting dalam sistem keuangan modern yang memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi suatu negara. Pada dasarnya, bank berfungsi sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dana dari masyarakat melalui berbagai bentuk simpanan, kemudian menyalurkannya kembali dalam wujud pembiayaan atau kredit untuk aktivitas produktif. Selain menjalankan fungsi intermediasi, bank juga menyediakan beragam layanan keuangan, seperti transfer dana, pembayaran, investasi, serta pengelolaan risiko, yang memudahkan aktivitas ekonomi masyarakat.¹ Seiring dengan era globalisasi dan kemajuan teknologi digital, industri perbankan menghadapi tingkat persaingan yang semakin kompleks, baik dengan sesama bank konvensional maupun dengan lembaga keuangan non-bank.²

Di Indonesia, terdapat dua sistem perbankan yang berjalan berdampingan, yaitu perbankan konvensional dan perbankan syariah. Perbankan syariah berlandaskan pada prinsip hukum Islam, yang melarang praktik riba, gharar, dan maisir, serta mengedepankan prinsip keadilan melalui sistem bagi hasil, seperti akad mudharabah dan musyarakah,

¹ Nikmatul Masruroh et al., "Literasi Sistem Transformasi Digital Dalam Optimalisasi Layanan Nasabah," *JAMAS: Jurnal Abdi Masyarakat* 2, no. 1 (2024): 406–12, <https://doi.org/10.62085/jms.v2i1.88>.

² Nikmah Dalimunthe and Nanda Kurniawan Lubis, "Peran Lembaga Perbankan Terhadap Pembangunan Ekonomi: Fungsi Dan Tujuannya Dalam Menyokong Ketenagakerjaan," *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 8, no. 30 (2023): 956–63, <https://doi.org/https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20997>.

dalam setiap transaksi.³ Dalam perusahaan terdapat budaya organisasi yang mencerminkan kombinasi nilai, kepercayaan, dan praktik perilaku yang secara luas diterima oleh anggota organisasi. Masing-masing organisasi mengembangkan budaya khasnya bahkan organisasi yang beroperasi dalam industri dan konteks yang serupa akan menampilkan dinamika dan cara kerja yang berbeda.⁴

Dalam dunia perbankan, budaya kerja memiliki arti penting karena aktivitas perbankan tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan dana masyarakat, tetapi juga menuntut adanya interaksi yang intensif dengan nasabah serta penerapan layanan yang standar dan konsisten. Budaya kerja yang sehat akan mendorong terciptanya karyawan yang profesional, disiplin, bertanggung jawab, serta berorientasi pada pelayanan yang berkualitas. Di Indonesia, budaya kerja perbankan dibentuk oleh berbagai faktor, seperti regulasi otoritas keuangan, standar operasional lembaga, kemajuan teknologi digital, hingga persaingan pasar yang semakin kompetitif. Oleh sebab itu, perbankan dituntut membangun budaya kerja yang adaptif, berlandaskan integritas, mendukung inovasi, serta mampu menjaga kepercayaan masyarakat.⁵

³ Faisal Affandi, Isnaini Harahap, and Zuhri M. Nawawi, "Islamic Banking And Sukuk As Alternative Financing Sources In Development," *Jurnal Syarikah : Jurnal Ekonomi Islam* 10, no. 1 (June 29, 2024): 137–47, <https://doi.org/10.30997/jsei.v10i1.11597>.

⁴ Fina Nafhatul Ithri and Hendry Cahyono, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.," *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam* 1, no. 2 (2018): 79–87, <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jei/article/view/26389/>.

⁵ Diah Ayu Anggraini, Abdul Kodir Djaelani, and Afi Rachmat Slamet, "Pengaruh Pelatihan, Budaya Kerja Dan Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk.," *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen* 14, no. 02 (2025): 158–69, <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/29278/0>.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) keberhasilan bank tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia dan budaya kerja yang selaras dengan visi dan misi perusahaan.⁶ Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai bank syariah terbesar di Indonesia, memiliki peran strategis dalam mengembangkan industri keuangan syariah dan memperluas inklusi keuangan nasional.

Bank Syariah Indonesia sebagai entitas hasil merger dari tiga bank syariah milik BUMN yaitu Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Mandiri Syariah pada tahun 2021, menjadikan BSI memiliki aset lebih dari Rp 200 triliun, jaringan lebih dari 1.300 kantor cabang, dan lebih dari 20 juta nasabah, dan menjadi tonggak penting dalam penguatan industri perbankan syariah nasional.⁷ Dengan skala aset yang besar dan jaringan cabang yang luas, BSI diharapkan mampu menjadi motor penggerak inklusi keuangan syariah di Indonesia dan bersaing di tingkat global.

Namun, keberhasilan BSI tidak hanya bergantung pada aspek modal, teknologi, dan produk, melainkan juga pada kualitas sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja yang terbangun di dalam organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting yang dimiliki oleh suatu perusahaan, karena memiliki pengaruh dalam keberlangsungan

⁶ “Laporan Tahunan OJK,” *accessed* September 1, 2025, <https://www.ojk.go.id/id/data-dan-statistik/laporan-tahunan/Default.aspx>.

⁷ “Bank Syariah Indonesia,” *accessed* August 27, 2025, https://ir.bankbsi.co.id/annual_reports.html.

hidup perusahaan.⁸ Budaya kerja yang positif dan selaras dengan nilai-nilai syariah menjadi pondasi penting bagi keberlangsungan dan reputasi BSI.⁹ Pada perbankan syariah, termasuk Bank Syariah Indonesia, budaya kerja memiliki dimensi yang unik karena harus mencerminkan prinsip-prinsip syariah seperti keadilan, transparansi, dan kebermanfaatan bagi masyarakat. Di BSI, budaya kerja diperkuat oleh penerapan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai *core values* seluruh BUMN.¹⁰

Budaya kerja yang positif di perbankan syariah berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan loyalitas nasabah. Sebaliknya, budaya kerja yang lemah dapat menyebabkan penurunan produktivitas, tingginya tingkat *turnover*, dan menurunnya citra perusahaan. Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di era digitalisasi, BSI perlu memastikan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan internalisasi nilai AKHLAK benar-benar terimplementasi secara konsisten untuk memperkuat budaya kerja yang unggul. Budaya kerja di BSI dibangun berdasarkan nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) yang merupakan *core values* seluruh BUMN.

⁸ Ayubi Yahya Bimantara and Ana Pratiwi, "Pengaruh Lingkungan Kerja Disiplin Kerja Dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Pegadaian Syariah Cabang A Yani Jember," *Jurnal Penelitian Nusantara* 1 (2025): 66–70.

⁹ Yogi Aditya Zakaria et al., "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Bank Syariah Indonesia Cabang Bandung Suniaraja," *Journal Ability: Journal of Education and Social Analysis* 1, no. 1 (2024): 8–15.

¹⁰ "Bank Syariah Indonesia."

Nilai ini menjadi pedoman perilaku karyawan dalam menjalankan aktivitas operasional, memberikan pelayanan kepada nasabah, serta menjaga integritas dan reputasi perusahaan. Implementasi nilai AKHLAK di BSI diharapkan dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang profesional, beretika, produktif, dan berorientasi pada kebermanfaatan masyarakat.¹¹ Dalam sektor perbankan, gaya kepemimpinan memiliki peran strategis karena operasional bank membutuhkan koordinasi tim yang solid, kepatuhan pada regulasi, dan inovasi dalam pelayanan.¹² Di perbankan syariah, gaya kepemimpinan tidak hanya diukur dari efektivitas manajerial, tetapi juga dari sejauh mana nilai-nilai Islam dapat diinternalisasikan dalam perilaku kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan visioner terlihat dari kemampuan pimpinan dalam merancang dan mengarahkan visi jangka panjang, seperti mendorong optimalisasi layanan digital melalui program BYOND BY BSI untuk memperluas jangkauan pelayanan nasabah. Gaya kepemimpinan suportif diwujudkan dalam dukungan moral dan teknis terhadap staf, seperti pemberian bimbingan langsung dalam menyelesaikan target

¹¹ Muhammad Ilham, "Pengaruh Budaya Organisasi Akhlak Bumh Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) *Regional Finance Operation* (RFO) Medan," *Jurnal Paradigma Aswaja* 1, no. 1 (2023): 8–22, <https://journal.metagenbi.org/index.php/jurish/article/view/11>.

¹² Siti Masrohatin, Al Fitri Umami Isabella, and Yasmin huronia Salsabilla, "Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) *Micro Banking Cluster Jember*," *Al-Tsaman : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam* 5, no. 01 (2023): 23–30, <https://doi.org/10.62097/al-tsaman.v5i01.1286>.

pembiayaan mikro, serta keterbukaan dalam membantu pegawai menghadapi tekanan kerja yang tinggi.¹³

Motivasi kerja Bank Syariah Indonesia di Jember menjadi salah satu faktor utama yang menentukan tingkat produktivitas dan efektivitas kinerja pegawai, Motivasi dipandang sebagai suatu proses yang mencakup intensitas, arah, serta ketekunan individu dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Dalam perbankan syariah motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi imbalan eksternal, tetapi juga penghayatan terhadap nilai Islam. Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan.¹⁴

Nilai AKHLAK merupakan *core values* yang diresmikan oleh Kementerian BUMN melalui Surat Edaran Menteri BUMN No. SE-7/MBU/07/2020. Nilai AKHLAK landasan etika dan moral yang menjadi pedoman perilaku dalam organisasi, khususnya di Bank Syariah Indonesia. Nilai AKHLAK menjadi fondasi utama dalam membangun budaya kerja di Bank Syariah Indonesia, nilai ini tidak hanya berfungsi sebagai slogan, tetapi telah diinternalisasi dalam setiap aktivitas organisasi dan perilaku kerja pegawai.¹⁵

¹³ Yulan Dari and Irma Suryani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Efikasi Diri Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia Banda Aceh," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 8, no. 1 (2023): 106–26, <https://doi.org/https://doi.org/10.24815/jimen.v8i1.21138>.

¹⁴ "Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia."

¹⁵ "Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia," *accessed August 28, 2025*, <https://bumn.go.id/profil/erabarukami/nilai-organisasi>.

Di Jember, Bank Syariah Indonesia memiliki 7 (tujuh) kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang berperan strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Keberadaan unit kerja seperti KC Jember Sudirman, KCP Jember Gajah Mada, KCP Jember Karimata, KCP Jember UNEJ, KCP Jember Balung, KCP Jember Kencong, dan KCP Jember Tanggul menunjukkan bahwa BSI memiliki jaringan yang luas dan berpotensi memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan keuangan syariah.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, terdapat perbedaan persepsi karyawan terkait implementasi gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK di beberapa unit kerja. Penelitian ini melibatkan responden yang berasal dari lima kantor cabang BSI di Jember yaitu KC Jember Sudirman, KCP Jember Gajah Mada, KCP Jember Balung, KCP Jember Kencong, dan KCP Jember Tanggul, pemilihan berbagai lokasi tersebut didasarkan pada adanya permasalahan yang relevan dan menonjol terkait gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai AKHLAK serta budaya kerja termasuk pertimbangan faktor aksesibilitas data, kesediaan responden, keterbukaan pihak instansi, representativitas karakteristik organisasi dan kesesuaian dengan tujuan penelitian.

Sementara di lokasi lain yaitu BSI KCP Jember UNEJ dan BSI Jember Karimata tidak membuka peluang untuk pengambilan data seefektif cabang lain terkait kebijakan internal perusahaan yang berbeda pada setiap cabang dan keterbatasan responden untuk bersedia mengisi

kuesioner. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan mampu menggambarkan kondisi nyata terkait budaya kerja di lingkungan BSI wilayah Jember.

Pengalaman langsung dalam memahami dinamika kerja di lingkungan perbankan syariah ini memberikan kesempatan untuk berinteraksi dengan pimpinan cabang, staf, serta nasabah, sekaligus mengamati penerapan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai AKHLAK, dan budaya kerja yang menjadi ciri khas BSI. Penulis mengamati sebuah peristiwa penting yaitu mutasi pimpinan yang menghadirkan sosok baru dengan karakter kepemimpinan, motivasi kerja, dan penerapan nilai AKHLAK yang berbeda secara signifikan dibanding pemimpin sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap budaya kerja karyawan.

Budaya kerja BSI di Jember mengedepankan profesionalisme berbasis prinsip syariah, disiplin waktu, serta pelayanan prima kepada nasabah. Nilai kebersamaan sangat kuat, di mana pegawai saling membantu untuk memastikan target kerja tercapai. Ini memberikan gambaran nyata bahwa keberhasilan BSI tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, penghayatan nilai AKHLAK, dan penerapan budaya kerja yang sehat.

Fenomena ini membentuk dinamika budaya kerja baru yang lebih formal, terstruktur, dan fokus pada target.¹⁶

Meskipun sejumlah penelitian di Bank Syariah Indonesia dan institusi perbankan syariah lainnya telah mengamati berbagai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai AKHLAK dan budaya kerja. Belum banyak penelitian yang secara eksplisit mengamati efek mutasi pimpinan pada gabungan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai AKHLAK terhadap budaya kerja, hal ini menyediakan ruang penelitian yang masih terbuka. Penelitian- penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Hidayah, Vrawati dan Wulan telah membahas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, motivasi kerja, budaya organisasi di bank syariah. Penelitian tersebut juga tidak memasukkan variabel nilai AKHLAK sebagai variabel independen atau kontrol, serta tidak memasukkan situasi perubahan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara langsung.

Penelitian ini menambahkan fenomena mutasi pimpinan, sehingga bisa mengeksplorasi perubahan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK terhadap budaya kerja sebelum dan sesudah mutasi.

Penelitian ini juga memasukkan nilai AKHLAK sebagai variabel eksplisit, dan fokus pada dinamika perubahan gaya kepemimpinan, sehingga bisa melihat efek variatif gaya lama dan gaya baru. Serta mengukur budaya

¹⁶ Qurotul Anisa, Tatit Diansari Reskiputri, and Wahyu Eko Setianingsih, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Jember Universitas Jember," *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 2023, 563–69, <https://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/view/10024>.

kerja di tingkat BSI di Jember untuk melihat bagaimana budaya kerja berubah dan berpengaruh ketika kepala cabang baru dengan gaya kepemimpinan berbeda mulai menjabat. Hasil survei internal di Jember mengindikasikan bahwa, pencapaian target kinerja bulanan pegawai di Bank Syariah Indonesia Jember berkisar antara 69%–75% dari target, yang mengindikasikan adanya ruang perbaikan dalam strategi motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja.¹⁷

Bank Syariah Indonesia menunjukkan dinamika kerja yang menarik, terutama pasca terjadinya mutasi pimpinan yang membawa perubahan signifikan terhadap pola kepemimpinan, sistem komunikasi, serta strategi pencapaian target. Lokasi Bank Syariah Indonesia tersebut menjadi salah satu titik pelayanan utama bagi masyarakat yang membutuhkan layanan perbankan syariah. Aksesibilitas dan intensitas interaksi dengan nasabah cukup tinggi, sehingga menjadi lingkungan yang relevan untuk mengamati dinamika gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya kerja. Dukungan manajemen cabang terhadap kegiatan penelitian dan keterbukaan dalam memberikan data juga menjadi faktor pendukung utama dalam pemilihan lokasi ini.

Sebagai bagian dari BUMN, Bank Syariah Indonesia mengung-
 nilai AKHLAK. Penerapan nilai ini di tingkat cabang memiliki tantangan tersendiri, khususnya dalam menginternalisasi ke dalam perilaku kerja

¹⁷ Jemmy Regri Ferdianto, Rikky Rundu Padang, and Made Pramana Putra, “Pengaruh Internal Marketing Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Jember Gajah Mada,” *Kinerja* 7, no. 02 (January 7, 2025): 290–99, <https://doi.org/10.34005/kinerja.v7i02.4265>.

sehari-hari.¹⁸ Bank Syariah Indonesia Jember merupakan contoh menarik untuk melihat bagaimana nilai AKHLAK diintegrasikan dalam praktik operasional dan hubungan antar pegawai. Dalam menciptakan atmosfer kerja yang energik, gaya kepemimpinan menjadi sangat penting. Berdasarkan pengamatan awal dan informasi informal, pimpinan Bank Syariah Indonesia di Jember menerapkan kombinasi gaya karismatik, visioner, suportif, dan partisipatif. Variasi gaya kepemimpinan ini relevan untuk dianalisis pengaruhnya terhadap motivasi kerja, nilai AKHLAK dan pembentukan budaya kerja yang solid.¹⁹

Bank Syariah Indonesia, yang terbentuk dari merger tiga bank syariah BUMN pada 2021, menjalankan peran strategis dalam memperluas inklusi keuangan syariah di Indonesia dan memperkuat daya saing lembaga keuangan syariah secara nasional dan global. Budaya kerja di BSI dibentuk berlandaskan prinsip syariah dan nilai inti AKHLAK yang menjadi pedoman perilaku dan etika kerja. Implementasi nilai-nilai tersebut berfungsi bukan hanya sebagai norma internal, tetapi juga sebagai kerangka moral yang mempengaruhi profesionalisme, produktivitas, dan orientasi pelayanan prima terhadap nasabah.²⁰

¹⁸ “Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia.”

¹⁹ Risa Afifatul Iftika and Siti Khayisatuzahro Nur, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai PT Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Jember Sudirman),” *At-Tasharruf "Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Syariah* 4, no. 2 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/at.v4i2.7900>.

²⁰ M. Rafli Ichsan Fahmi, Dharmawan Sriyanto, and Feby Aulia Safrin, “Implementasi Budaya Organisasi Bumh ‘Akhlaq’ Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Surveyor Indonesia (Persero) Cabang Medan,” *Business Research and Management Journal* 1, no. 1 (2024): 1–16, <https://journal.myrepublikcorp.com/index.php/bromo/article/view/57>.

Gaya kepemimpinan yang mengkombinasikan sifat karismatik, visioner, suportif, dan partisipatif tampak berkontribusi secara signifikan terhadap budaya kerja yang kondusif dan motivasi kerja pegawai. Keefektifan perpaduan gaya kepemimpinan tersebut terbukti mempengaruhi internalisasi nilai AKHLAK serta stamina budaya kerja organisasi.²¹ Dengan demikian, fenomena gaya kepemimpinan yang beragam dan nilai AKHLAK yang aktif diaplikasikan Bank Syariah Indonesia di Jember menyediakan landasan empiris kuat untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK secara bersama-sama membentuk budaya kerja.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember?
2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember?
3. Apakah Nilai AKHLAK berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK berpengaruh secara simultan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember?

²¹ Mastura Mastura, Mohd Heikal, and Yulius Dharma, "Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai : Apakah Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Tersebut," *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 8, no. 2 (2023): 142–50, <https://doi.org/10.29103/j-mind.v8i2.7175>.

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.
2. Menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.
3. Menjelaskan pengaruh Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.
4. Menjelaskan pengaruh simultan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan teori dalam bidang manajemen perilaku organisasi, terutama model interaksi antara gaya kepemimpinan, motivasi

kerja, nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), dan budaya kerja di lembaga keuangan syariah (BSI). Hasilnya akan memperkaya literatur khususnya terkait aplikasi nilai-nilai AKHLAK dalam konteks budaya kerja dan motivasi karyawan Bank Syariah.

2. Manfaat Praktis ;

a. Bagi Peneliti

Akan memperdalam pemahaman teoritis dan praktis tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai AKHLAK, dan budaya kerja di bank syariah.

b. Bagi Universitas

Penelitian ini dapat digunakan untuk tambahan referensi bagi mahasiswa UIN KHAS Jember terutama di Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

c. Bagi Instansi

Hasil penelitian dapat digunakan oleh manajemen BSI untuk merancang strategi kepemimpinan dan program peningkatan motivasi yang terintegrasi dengan nilai-nilai AKHLAK. Hal ini bertujuan untuk memperkuat budaya kerja yang produktif dan harmonis, sejalan dengan temuan bahwa implementasi nilai AKHLAK berdampak positif pada kinerja dan motivasi karyawan.

d. Bagi Masyarakat

Budaya kerja yang kuat dan harmonis di bank syariah diyakini akan berdampak positif terhadap pelayanan nasabah dan kepercayaan publik. Hal ini dapat meningkatkan inklusi keuangan syariah di masyarakat, serta memperkuat posisi

bank syariah sebagai lembaga keuangan yang etis, profesional, dan bertanggung jawab sosial.

E. RUANG LINGKUP PENELITIAN

1. Variabel Penelitian

Variabel merupakan suatu konsep yang memiliki variasi nilai di dalamnya. Konsep sendiri dapat dipahami sebagai abstraksi yang dirumuskan secara umum. Dalam penelitian, peneliti dituntut untuk merumuskan variabel secara jelas dan tegas. Variabel penelitian mencakup sifat, karakteristik, maupun nilai yang dimiliki oleh individu, objek, atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari. Melalui kajian terhadap variabel tersebut, peneliti dapat memperoleh informasi yang relevan sehingga memungkinkan ditariknya kesimpulan penelitian.

Variabel dalam penelitian ini ada dua yaitu variabel Independen (X) dan variabel Dependen (Y).

1. Variabel Independen

Variabel ini disebut sebagai variabel *antecedent*, stimulus, atau *predictor*, dan dalam KBBI dikenal dengan istilah variabel bebas.²² Variabel independen merupakan variabel yang berperan memengaruhi atau menjadi faktor penyebab munculnya perubahan pada variabel lain, yaitu variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu:

²² KBBI, "Arti Kata Independen - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online," accessed August 28, 2025, <https://kbbi.web.id/independen>.

- a) Gaya Kepemimpinan (X_1)
- b) Motivasi Kerja (X_2)
- c) Nilai AKHLAK (X_3)

2. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang berfungsi sebagai variabel hasil atau konsekuensi, yang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dikenal sebagai variabel terikat.²³ Variabel ini diteliti untuk mengetahui sejauh mana pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel terikat. Dalam konteks penelitian pada Bank Syariah Indonesia di Jember, variabel dependen yang digunakan adalah Budaya Kerja (Y).

2. Indikator Variabel

Indikator variabel merupakan aspek-aspek yang digunakan sebagai acuan untuk merepresentasikan kondisi tertentu, yang selanjutnya dijadikan dasar dalam mengukur perubahan atau perkembangan suatu variabel penelitian. Berikut indikator variabel penelitian ini:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

²³ KBBI, "Arti Kata Dependen - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online," accessed August 28, 2025, <https://kbbi.web.id/dependen>.

Tabel 1. 1
Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Referensi
Gaya Kepemimpinan	1. Memberi Perintah 2. Komunikasi 3. Mengambil Keputusan 4. Mengendalikan Bawahan 5. Memimpin Rapat 6. Tanggung Jawab. ²⁴	Edy Sutrisno (2020)
Motivasi Kerja	1. Psikologis 2. Rasa Aman 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi Diri. ²⁵	Edy Sutrisno (2020)
Nilai AKHLAK	1. Amanah 2. Kompeten 3. Harmonis 4. Loyal 5. Adaptif 6. Kolaboratif. ²⁶	<i>Core Values</i> BUMN (2020)
Budaya Kerja	1. Kesadaran Diri 2. Keagresifan 3. Kepribadian 4. Performa 5. Orientasi tim. ²⁷	Emron Edison, Yohny Anwar, Imas Komariyah (2018)

Sumber:diolah 2025

F. DEFINISI OPERASIONAL

Mengacu pada pedoman karya tulis ilmiah, definisi operasional berisi uraian tentang konsep yang digunakan sebagai acuan utama atau titik fokus dalam penelitian sebagaimana tercantum dalam judul penelitian.²⁸

²⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1st ed. (Jakarta: Kencana, 2020), 213–18.

²⁵ Sutrisno, 110–14.

²⁶ “Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia.”

²⁷ Emron Edison, Yohny Anwar, and Imas Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi* (Bandung: CV Alfabeta, 2018), 129–30.

²⁸ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah: Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember* (Jember, 2022), 24.

Definisi operasional adalah uraian rinci mengenai suatu variabel atau konsep dalam penelitian yang dijabarkan ke dalam indikator-indikator konkret, sehingga mempermudah proses pengukuran dan pengumpulan data. Dengan adanya definisi operasional, dapat memastikan bahwa variabel yang diteliti dapat diukur secara objektif dan konsisten, sehingga hasil penelitian menjadi lebih jelas, terukur, dan dapat direplikasi.²⁹

1. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu proses pengelolaan yang berorientasi pada upaya memaksimalkan potensi, kompetensi, serta kontribusi karyawan melalui penerapan berbagai strategi yang terarah. Menurut Amir, Nadia Azalia Putri, dan Murtiatun dalam buku dasar-dasar manajemen sumber daya manusia menjelaskan MSDM memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan secara optimal dengan menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat.³⁰

MSDM berperan sebagai agen perubahan dengan menciptakan budaya organisasi yang mendorong inovasi, keterbukaan, dan pembelajaran berkelanjutan. Menurut Pfeffer dalam buku dasar-dasar manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa budaya organisasi yang dikelola oleh MSDM dapat mendorong karyawan untuk berinovasi dan berkontribusi dalam penciptaan nilai tambah bagi

²⁹ Aris Try Andreas Putra, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Teoritis Dan Praktis*, 1st ed. (Banyumas: Amerta Media, 2025), 68.

³⁰ Amir, Nadia Azalia Putri, and Murtiatun, *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, Dan Penerapannya Dalam Organisasi*, ed. Fauzan, 1st ed. (DIVA Press, 2024), 15–18.

perusahaan.³¹ Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja individu maupun kolektif sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.³²

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi anggota tim atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola perilaku dan strategi yang diterapkan seorang pemimpin dalam memengaruhi kinerja bawahannya. Kehadiran pemimpin memiliki peran penting dalam organisasi untuk memastikan setiap anggota mampu melaksanakan tugas dengan baik. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat agar tercipta hubungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses memengaruhi anggota dengan memanfaatkan berbagai karakteristik pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi inilah yang disebut kepemimpinan.³³

Dari perspektif manajemen, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin harus dapat merancang strategi dan taktik yang sesuai agar arah pencapaian tujuan

³¹ Amir, Azalia Putri, and Murtiatun, 16–18.

³² Edison, Anwar, and Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*, 10.

³³ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi* (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 306–7.

menjadi jelas. Dengan perencanaan strategi dan taktik yang tepat, kegiatan organisasi dapat berjalan secara lebih efisien dan efektif, terutama dalam pemanfaatan sumber daya dan anggaran. Selain itu, pemimpin juga harus mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat agar organisasi dapat merespons setiap situasi atau perubahan yang terjadi secara optimal.³⁴

3. Motivasi Kerja

Motivasi adalah keinginan untuk bertindak, setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja merupakan hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan intensitas usaha dalam bekerja, tetapi juga mencerminkan pandangan individu terhadap kemampuan dan potensi yang dimilikinya.³⁵

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.³⁶ Perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Bentuk motivasi yang diberikan kepada setiap individu tidak selalu sama, sehingga pemimpin perlu memahami jenis

³⁴ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 215.

³⁵ Afrila Sholihah, Khamdan Rifa'i, and Hersa Farida Qoriani, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Individu Dalam Organisasi (PIO) Melalui Motivasi Kerja Pada Telkom Indonesia, Tbk Wilayah Jember," *Jurnal Istiqro* 9, no. 1 (2023): 44–57, <https://doi.org/10.30739/istiqro.v9i1.1652>.

³⁶ Mukarromatul Isnaini, Retna Anggitaningsih, and Nurul Setianingrum, "Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember," *ILTIZAMAT: Journal of Economic Sharia Law and Business Studies* 3, no. 1 (2024): 67–81, <https://doi.org/10.55120/iltizamat.v3i1.1746>.

motivasi yang sesuai agar mampu menimbulkan dampak positif dan mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Seseorang yang memperoleh motivasi yang kuat cenderung melakukan tindakan yang tepat guna mencapai target yang telah ditetapkan.³⁷

4. Nilai AKHLAK

Nilai atau *values* adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku mereka. Nilai-nilai personal individu menunjukkan perilaku di dalam dan di luar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai-nilai orang adalah penting, maka akan menunjukkan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi. Nilai AKHLAK adalah Nilai etika Islami seperti amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif yang tercermin dalam perilaku kerja.

Amanah, memegang teguh kepercayaan yang diberikan; Kompeten, terus belajar dan mengembangkan kapabilitas; Harmonis, yaitu sikap saling peduli serta menghormati keberagaman; Loyal, yang tercermin dalam dedikasi dan komitmen untuk mengutamakan kepentingan bangsa dan negara; Adaptif, yakni kemampuan untuk terus berinovasi serta bersikap proaktif dalam mendorong maupun merespons perubahan; serta Kolaboratif, yang diwujudkan melalui

³⁷ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 110–14.

pembangunan kerja sama yang sinergis antarindividu maupun antarunit kerja.³⁸

5. Budaya Kerja

Budaya kerja atau budaya organisasi merujuk pada sistem nilai bersama, norma, dan praktik yang mempengaruhi cara karyawan berperilaku dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi terbentuk melalui berbagai unsur yang saling berkaitan, antara lain latar belakang historis organisasi, visi dan misi yang diusung, gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta struktur organisasi yang berlaku.³⁹ Budaya organisasi merupakan hasil dari proses integrasi berbagai latar belakang budaya dan perilaku individu yang sebelumnya dimiliki, kemudian disatukan ke dalam seperangkat norma dan filosofi baru. Proses ini membentuk energi kolektif serta rasa kebanggaan kelompok dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan tertentu. Adapun kekuatan budaya organisasi sangat ditentukan oleh nilai-nilai konstruktif yang dikembangkan, yang selanjutnya memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi dalam bertindak.⁴⁰

Tujuan utama budaya kerja adalah menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja, dan memastikan kesejahteraan karyawan. Budaya kerja yang kuat

³⁸ “Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia.”

³⁹ Ibrahim, Abubakar Herminawaty, and Yunus Muh. Kafrawi, “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT PLN (Persero) UP2D Makassar,” *Indonesian Journal of Business and Management* 7, no. 1 (2024): 1–10, <https://doi.org/10.35965/jbm.v7i1.5182>.

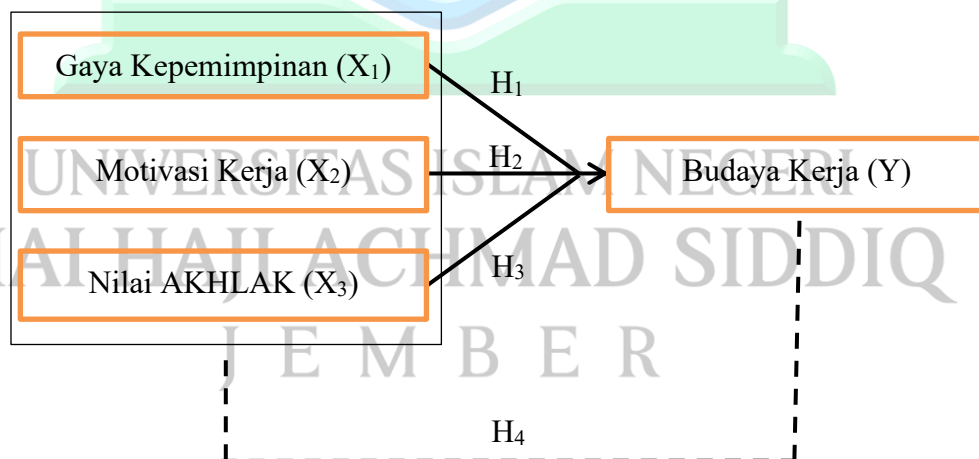
⁴⁰ Edison, Anwar, and Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*, 116–18.

mengajarkan nilai-nilai, mendorong anggotanya untuk berinovasi, menjaga kualitas, berorientasi pada pelanggan, bekerja keras, menunjukkan perilaku-perilaku individu dan anggota yang memiliki kepuasan kerja, berkontribusi positif, membangun hubungan yang harmonis, serta bekerja secara efektif dan efisien.⁴¹

G. ASUMSI PENELITIAN

Asumsi penelitian dipahami sebagai landasan berpikir atau kerangka dasar yang digunakan peneliti, di mana kebenarannya diterima sebagai titik tolak dalam proses penelitian. Dalam konteks penelitian ini, asumsi yang diajukan adalah adanya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta nilai AKHLAK terhadap budaya kerja. Asumsi penelitian yang dibahas maka kerangka penelitian dalam hal ini sebagai berikut.

Gambar 1. 1 Asumsi Penelitian



Sumber: diolah 2025

Keterangan:  Berpengaruh secara Parsial
 Berpengaruh secara Simultan

⁴¹ Edison, Anwar, and Komariyah, 128–29.

H. HIPOTESIS

Hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan sementara yang kebenarannya belum bersifat pasti dan perlu diuji serta dibuktikan melalui rangkaian proses penelitian ilmiah.⁴² Secara etimologis, istilah hipotesis berasal dari kata *hypo* yang berarti belum atau kurang, serta *thesis* yang bermakna pernyataan atau pendapat. Oleh karena itu, hipotesis dapat dipahami sebagai suatu pernyataan sementara atau dugaan awal yang kebenarannya masih bersifat tentatif dan baru dapat dibuktikan melalui proses pengujian secara empiris.

Menurut Kerlinger, hipotesis adalah suatu pernyataan atau proposisi yang dapat diuji tentang hubungan antara dua atau lebih variabel hipotesis berfungsi sebagai dasar bagi peneliti untuk merancang eksperimen atau pengumpulan data yang dapat mengkonfirmasi atau membantahnya.⁴³

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember

Bank Syariah Indonesia di Jember, gaya kepemimpinan yang karismatik, visioner, suportif, dan partisipatif tampak jelas pemimpin membangun kepercayaan dan memberi teladan (karismatik), memasang target jangka panjang seperti digitalisasi layanan melalui aplikasi BYOND BY BSI (visioner), mendukung staf secara moral

⁴² Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah: Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember*, 25.

⁴³ Putra, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Teoritis Dan Praktis*, 71.

dan teknis (suportif), dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam strategi pemasaran produk (partisipatif).

Penelitian oleh Siti Ifa Nurjannah menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dan kolaboratif mampu meningkatkan semangat kerja dan disiplin pegawai. Hal ini sejalan dengan konsep teori sedang tumbuh yang menekankan adaptasi dan kolaborasi dalam gaya kepemimpinan untuk membangun semangat dan budaya kerja positif, berdasarkan analisa tersebut maka hipotesis sebagai berikut:

H_{a1}: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

H₀₁: Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember

Mengamati bahwa motivasi kerja pegawai Bank Syariah

Indonesia di Jember cukup beragam. Faktor intrinsik seperti rasa bangga bekerja di institusi keuangan syariah dan komitmen pada nilai-nilai Islam menjadi pendorong utama, sedangkan faktor ekstrinsik seperti sistem insentif, peluang karier, dan suasana kerja yang harmonis memperkuat motivasi.

Penelitian yang dilakukan Rida Citra Dewi membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BSI Banda Aceh. Hal ini mendukung teori *Hierarchy of*

Needs dari Maslow, bahwa ketika kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri terpenuhi, motivasi internal karyawan meningkat, yang pada akhirnya memperkuat budaya kerja positif dalam organisasi. Berdasarkan analisa tersebut maka hipotesis, sebagai berikut:

H_{a2}: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

H₀₂: Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

3. Pengaruh Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember

Nilai AKHLAK yang diinternalisasi juga oleh Bank Syariah Indonesia ini sejalan dengan teori sedang tumbuh Robbins dan Judge, karena menuntut pemimpin dan karyawan untuk adaptif terhadap perubahan dan menjunjung nilai-nilai moral dan spiritual dalam organisasi. Di sisi lain, nilai AKHLAK juga mendukung teori *Hierarchy of Needs* dari Maslow, karena nilai-nilai tersebut membantu memenuhi kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri pegawai melalui lingkungan kerja yang harmonis dan bermakna.

Penelitian yang dilakukan oleh Alfiatul Mufidah menyatakan bahwa internalisasi nilai AKHLAK meningkatkan produktivitas, komitmen, dan semangat kerja pegawai BSI. Hal ini memperkuat hubungan antara nilai AKHLAK dengan motivasi dan budaya kerja,

sebagaimana dijelaskan oleh teori sedang tumbuh dan teori *Hierarchy of Needs*. Berdasarkan analisa tersebut maka hipotesis, sebagai berikut:

H_{a3}: Nilai AKHLAK berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

H₀₃: Nilai AKHLAK tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK secara simultan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember

Budaya kerja di Bank Syariah Indonesia Jember dibangun atas profesionalisme berbasis prinsip syariah, kedisiplinan dalam waktu, serta pelayanan prima bagi nasabah. Selain itu, terdapat nilai kebersamaan yang mendorong pegawai untuk saling membantu demi tercapainya target. Budaya organisasi yang kuat akan memengaruhi cara pegawai bekerja, meningkatkan efektivitas organisasi, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan bersama. Penerapan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) juga memperkaya dimensi motivasi kerja.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang jelas dan mampu memberikan bimbingan kepada bawahannya dapat meningkatkan semangat serta motivasi kerja karyawan. Motivasi intrinsik atau kerja juga secara konsisten juga menunjukkan

signifikansi dalam mempengaruhi hasil kinerja maupun kepuasan kerja. *Core values* AKHLAK yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif telah diaplikasikan dalam berbagai Bank Syariah di Indonesia sebagai pedoman perilaku dan budaya kerja. Maka dari itu suatu perusahaan perlu adanya gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai-nilai, dan budaya kerja untuk keberlangsungan di suatu perusahaan. Uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.⁴⁴

H_{a4}: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

H₀₄: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK tidak berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

I. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika pembahasan merupakan gambaran umum mengenai alur penyusunan skripsi yang disusun secara sistematis, mulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Penyajiannya disampaikan dalam bentuk uraian deskriptif naratif, bukan dalam bentuk daftar isi.⁴⁵ Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

⁴⁴ Elizabeth Irene Putri Sianturi, Hamid Halin, and Susi Handayani, "Pengaruh Penerapan Budaya Kerja (*Corporate Culture*) Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Perkreditan Rakyat Puskopat Palembang," *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM* 2, no. 1 (2021): 43–59, <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i1.212>.

⁴⁵ Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah: Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember*, 66–67.

BAB I : PENDAHULUAN, berisi uraian mengenai latar belakang masalah yang menjadi dasar dilaksanakannya penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian yang meliputi variabel dan indikator variabel, definisi operasional, asumsi penelitian, perumusan hipotesis, serta sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA, memuat pembahasan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini serta kajian teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, yang berfungsi sebagai landasan konseptual dan kerangka berpikir dalam penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN, menguraikan pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, populasi dan sampel penelitian, teknik serta instrumen pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

BAB IV : PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS, menyajikan gambaran umum objek penelitian, data hasil penelitian, analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian yang diperoleh.

BAB V : PENUTUP, berisi simpulan yang diambil berdasarkan hasil penelitian serta saran-saran yang bersifat konstruktif sebagai bahan pertimbangan dan rekomendasi bagi pihak-pihak terkait secara umum dan lembaga yang menjadi objek penelitian secara khusus.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Alfiatul Mufidah (2025)

“Analisis Implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca *Merger* (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan *corporate culture core values* AKHLAK dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Pemalang Sudirman 1 setelah pelaksanaan merger. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) melalui observasi secara langsung. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK mampu membentuk identitas organisasi baru di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 pascamerger.¹

¹ Alfiatul Mufidah, “Analisis Implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca Merger (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)” 11, no. 1 (2025): 1–14.

2. Nurfadilah (2025)

“Pengaruh Budaya Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palopo Dengan Kepemimpinan Etis Sebagai Variabel Mediasi”.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja Islami terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Palopo dengan melibatkan kepemimpinan etis sebagai variabel mediasi, guna mengetahui sejauh mana budaya kerja Islami berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran kepemimpinan etis sebagai variabel perantara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepemimpinan etis berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut.²

3. Rosmala Dewi, Rr. Dimas Veronica Priharti, Suroso (2024)

“Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan Pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Baturaja”.

² Nurfadilah, “Pengaruh Budaya Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palopo Dengan Kepemimpinan Etis Sebagai Variabel Mediasi,” 2025.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja serta perilaku karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Baturaja. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Populasi penelitian berjumlah 37 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis secara parsial, penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 13,319.³

4. Anggia Nasya Putri (2024)

“Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Bank Syariah Indonesia KC Dumai)”.

Penelitian ini dilandasi oleh kondisi adanya pergantian kepemimpinan yang relatif sering terjadi di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Dumai serta isu pengembangan karier yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Permasalahan penelitian dirumuskan untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank

³ Rosmala Dewi, Rr. Dimas Veronica Priharti, and Suroso, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Pada Pt Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Baturaja,” *Journal of the Social Sciences* 20, no. 2 (2021): 81–97, <https://doi.org/https://doi.org/10.35719/fenomena.v20i2.58>.

Syariah Indonesia KC Dumai. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KC Dumai. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan penyebaran kuesioner, sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dibuktikan dengan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ($1,544 < 2,042$). Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_a) ditolak dan hipotesis nol (H_0) diterima, yang berarti secara parsial variabel kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.⁴

5. Fifi Ahsinatul Kumala (2024)

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan *Self Esteem* Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTPN Kantor Cabang Jember”.

Kinerja karyawan merupakan salah satu unsur krusial dalam mendukung operasional perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, termasuk pada perusahaan yang bergerak di sektor perbankan, seperti Bank BTPN Kantor Cabang Jember. Permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

⁴ Anggia Nasya Putri, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Bank Syariah Indonesia KC Dumai),” no. February (2024): 4–6.

karyawan Bank BTPN Kantor Cabang Jember. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank BTPN Kantor Cabang Jember, serta menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor cabang tersebut.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTPN Kantor Cabang Jember.⁵

6. Nisa Mukhlisotun Khasanah (2023)

“Analisis *Work Culture* Pada Karyawan Hasil Merger Lembaga Keuangan Bank Syariah Guna Mencapai *Core Values* Perusahaan (Studi Kasus pada Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya)”

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan melalui kegiatan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer yang diperoleh secara langsung dari informan, serta data sekunder yang bersumber dari berbagai referensi dan dokumen pendukung

⁵ Fifin Ahsinatul Kumala., “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan *Self Esteem* Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTPN Kantor Cabang Jember. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam September 2024,” no. 15-193:(2024).

penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data mencakup tahapan pengumpulan data, reduksi data, pengolahan dan analisis data, serta proses verifikasi dan penarikan kesimpulan. Sementara itu, keabsahan data diuji dengan menggunakan teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses merger membawa dampak terhadap terjadinya perubahan budaya kerja.⁶

7. Siti Ifa Nurjannah (2023)

“Penerapan Gaya Kepemimpinan *Enterpreneurship*, Spiritual, *Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Situbondo Basuki Rahmat”.

Pemimpin memiliki peran yang sangat strategis dalam kehidupan organisasi, tidak hanya sebagai pihak yang memberikan instruksi, tetapi juga sebagai pengarah, pengelola, serta penentu arah bagi individu yang dipimpinnya agar tetap

berada pada jalur yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*)

yang diterapkan Penelitian ini dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Situbondo Basuki Rahmat

dengan tujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis

⁶ Nisa Mukhlisotun Khasanah, “Analisis *Work Culture* Pada Karyawan Hasil Merger Lembaga Keuangan Bank Syariah Guna Mencapai *Core Values* Perusahaan (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya),” *Accident Analysis and Prevention* 183, no. 2 (2023): 153–64.

penerapan gaya kepemimpinan kewirausahaan pada unit kerja tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kewirausahaan di Bank Syariah Indonesia KCP Situbondo Basuki Rahmat diterapkan melalui kegiatan pelatihan dan pemanfaatan media sosial. Selain itu, kepemimpinan spiritual diimplementasikan melalui dialog keagamaan yang dilaksanakan secara rutin. Penerapan nilai-nilai AKHLAK tercermin dalam kedisiplinan karyawan, baik dalam pelaksanaan pekerjaan maupun dalam menjalankan ibadah.⁷

8. Alda Sri Wahyuni (2023)

“Penerapan *Core Values* Akhlak Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Pegawai di Bank Syariah Indonesia KCP Bandung Cijerah”.

Keberadaan perbankan syariah diharapkan mampu

mendorong terwujudnya perubahan positif dalam perekonomian nasional. Perbankan syariah memiliki seperangkat prinsip khusus yang menjadi landasan dalam menjalankan seluruh aktivitas operasionalnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan *Core Values* AKHLAK oleh para pegawai serta menganalisis sejauh mana pengaruhnya terhadap tingkat

⁷ Siti Ifa Nurjannah, “Penerapan Gaya Kepemimpinan *Entrepreneurship*, Spiritual, *Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia KCP Situbondo Basuki Rahmat. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam September 2024,” 1–189.

produktivitas kerja di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Bandung Cijerah.

Penelitian ini menggunakan metode campuran dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner kepada pegawai Bank Syariah Indonesia KCP Bandung Cijerah, serta didukung oleh data dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Core Values* AKHLAK telah diterapkan sesuai dengan indikator yang ditetapkan dan berpengaruh positif serta signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.⁸

9. Rida Citra Dewi (2022)

“Pengaruh Motivasi dan Minat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Banda Aceh Diponegoro”.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan minat kerja terhadap kinerja karyawan Bank Syariah

Indonesia Kantor Cabang Banda Aceh Diponegoro. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 60 orang karyawan Bank Syariah Indonesia KC Banda Aceh Diponegoro. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah teknik total sampling atau sampel jenuh. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan model

⁸ Alda Sri Wahyuni, “Penerapan *Core Values* Akhlak Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Pegawai Di Bank Syariah Indonesia KCP Bandung Cijerah.,” *Accident Analysis and Prevention* 183, no. 2 (2023): 153–64, <https://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/75035>.

regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan minat kerja, baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia KC Banda Aceh Diponegoro.

10. Dias Afritasari (2022)

“Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto”

Karyawan merupakan aset strategis bagi organisasi karena berperan sebagai pelaksana utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Cilacap Gatot Subroto. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan sejumlah indikator yang dianalisis, gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional.⁹

⁹ Dias Afritasari, “Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Gatot Subroto,” no. 1 (2022): 1–12.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Alfiatul Mufidah (2025) “Analisis Implementasi <i>Corporate Culture Core Values</i> Akhlak Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca <i>Merger</i> (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)”.	a) Berbasis di Bank Syariah Indonesia. b) Menempatkan nilai akhlak (<i>core values</i> BSI) sebagai elemen penting dalam membentuk perilaku kerja. c) Menggunakan metode analisis untuk melihat pengaruh atau implementasi variabel dalam konteks kerja karyawan BSI.	a) Hanya menekankan pada implementasi <i>corporate culture core values</i> AKHLAK. b) Fokus pada pencapaian hasil kerja. c) Kualitatif deskriptif, analisis implementasi.
2.	Nurfadilah (2025) “Pengaruh Budaya Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palopo Dengan Kepemimpinan Etis Sebagai Variabel Mediasi”.	a) Berbasis di Bank Syariah Indonesia. b) Menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen. c) Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis pengaruh antar variabel.	a) Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. b) Hanya satu variabel independen, Gaya Kepemimpinan. c) Ruang lingkup penelitian sempit, memberi kontribusi praktis untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan.
3.	Rosmala Dewi, Rr. Dimas Veronica Priharti, Suroso (2024) “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya	a) Berbasis di Bank Syariah Indonesia. b) Motivasi kerja sebagai salah satu	a) <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) sebagai variabel

No.	Penulis, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan
	Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Karyawan Pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Baturaja”.	faktor penting yang mempengaruhi perilaku atau budaya kerja karyawan. c) Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh antar variabel.	dependen. b) Memiliki dua variabel bebas, yaitu Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi. c) Bertujuan melihat pengaruh motivasi dan budaya organisasi
4.	Anggia Nasya Putri (2024) “Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Bank Syariah Indonesia KC Dumai)”.	a) Berbasis di Bank Syariah Indonesia. b) Menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen. c) Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi.	a) Variabel Dependen, Kinerja Karyawan. b) Variabel Independen, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. c) Berkontribusi dalam meningkatkan kinerja individu melalui kepemimpinan dan budaya organisasi.
5.	Fifin Ahsinatul Kumala (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan <i>Self Esteem</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTPN Kantor Cabang Jember”.	a) Gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel independen. b) Menggunakan metode kuantitatif jenis penelitian asosiatif dengan analisis regresi linier berganda.	a) Kinerja karyawan sebagai variabel dependen. b) Berbasis di Bank BTPN. c) Menambahkan <i>self esteem</i> sebagai variabel X.

No.	Penulis, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan
		c) Untuk mengetahui pengaruh variabel X terhadap Y.	
6.	Nisa Mukhlisotun Khasanah (2023) “Analisis <i>Work Culture</i> Pada Karyawan Hasil Merger Lembaga Keuangan Bank Syariah Guna Mencapai <i>Core Values</i> Perusahaan (Studi Kasus pada Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya)”.	a) Berbasis di Bank Syariah Indonesia. b) Membahas budaya kerja (<i>work culture</i>) di BSI. c) Berfokus pada aspek sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi perbankan syariah.	a) Bersifat deskriptif kualitatif. b) Hanya meneliti budaya kerja (<i>work culture</i>) sebagai fenomena, tanpa variabel Independen. c) Menghasilkan gambaran kondisi budaya kerja karyawan BSI pasca merger.
7.	Siti Ifa Nurjannah (2023) “Penerapan Gaya Kepemimpinan <i>Entrepreneurship</i> , Spiritual, <i>Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Situbondo Basuki Rahmat”.	a) Variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen. b) Berbasis di Bank Syariah Indonesia. c) Menekankan pada aspek sumber daya manusia khususnya peran kepemimpinan dan faktor internal dalam memengaruhi hasil organisasi.	a) Hanya satu variabel independen, Gaya Kepemimpinan b) Fokus pada hubungan kepemimpinan terhadap c) produktivitas, kinerja individu. Memberikan kontribusi praktis.
8.	Alda Sri Wahyuni (2023) “Penerapan <i>Core Values</i> Akhlak Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Pegawai di Bank Syariah Indonesia KCP Bandung Cijerah”.	a) Berbasis di Bank Syariah Indonesia. b) Menekankan peran <i>core values</i> AKHLAK dalam memengaruhi	a) Produktivitas Pegawai sebagai variabel dependen. b) <i>Core Values</i> Akhlak sebagai variabel

No.	Penulis, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan
		perilaku kerja karyawan. c) Menggunakan analisis statistik regresi untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.	independen. c) Jenis penelitian <i>mixed method</i>, kombinasi kualitatif dan kuantitatif.
9.	Rida Citra Dewi (2022) “Pengaruh Motivasi dan Minat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Banda Aceh Diponegoro”.	a) Motivasi sebagai variabel independen b) Berbasis di Bank Syariah Indonesia. c) Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi untuk melihat pengaruh antar variabel.	a) Lebih individualistik, bagaimana minat dan motivasi memengaruhi performa personal. b) Fokus pada output individu berupa prestasi kerja. c) Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen.
10.	Dias Afritasari (2022) “Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto”.	a) Berbasis di Bank Syariah Indonesia. b) Menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen. c) Menggunakan metode analisis kuantitatif dengan pendekatan asosiatif.	a) Kinerja karyawan sebagai variabel dependen. b) Budaya Organisasi sebagai variabel independen. c) Membahas bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi

Sumber:diolah 2025

Dari hasil kajian terhadap sejumlah penelitian-penelitian sebelumnya, dapat diketahui bahwa penelitian ini memiliki beberapa titik kesamaan dan juga perbedaan. Kesamaan yang terlihat terutama pada objek penelitian yang umumnya berfokus pada Bank Syariah Indonesia, dengan perhatian utama pada faktor sumber daya manusia sebagai kunci dalam membangun organisasi dan meningkatkan kualitas kerja. Variabel yang digunakan juga menunjukkan kemiripan, seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta nilai akhlak atau *core values* yang dianggap memiliki peranan penting terhadap perilaku dan capaian karyawan. Perbedaannya terletak pada arah penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu menjadikan kinerja karyawan atau produktivitas pegawai sebagai fokus utama yang lebih menekankan hasil kerja individu.

Sementara itu, penelitian ini lebih diarahkan pada budaya kerja sebagai variabel terikat yang bersifat kolektif dan berhubungan dengan aspek disiplin, nilai, norma, komunikasi, tanggung jawab, kepedulian, serta suasana kerja di lingkungan organisasi. sehingga memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terhadap pembentukan budaya kerja di BSI. Penelitian ini menawarkan kebaruan karena menggeser fokus dari pencapaian kinerja individu menuju penguatan budaya kerja Islami yang lebih fundamental dan berkesinambungan. Hal ini menjadikan penelitian ini bukan hanya pelengkap, tetapi juga pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya di perbankan syariah.

B. Kajian Teori

Teori sebagai serangkaian variabel, definisi, dan proposisi yang saling berhubungan dan memberikan pandangan sistematis terhadap fenomena dengan menentukan hubungan antar variabel untuk menjelaskan fenomena alamiah.¹⁰

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*), seorang pemimpin memiliki peran penting dalam mengarahkan proses kerja serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang autentik dan dapat dipercaya mampu mendukung tercapainya tujuan individu, organisasi bisnis, maupun instansi pemerintahan. Sebaliknya, kebijakan yang dirumuskan secara kurang tepat berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi serta memengaruhi perlakuan terhadap pegawai. Kondisi tersebut dapat menimbulkan

ketidaknyamanan di kalangan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan mereka terhadap organisasi.

Menurut Sutarto pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin

¹⁰ Putra, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Teoritis Dan Praktis*, 59–60.

yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari.¹¹

- a. Memberi Perintah
- b. Komunikasi
- c. Mengambil Keputusan
- d. Mengendalikan Bawahan
- e. Memimpin Rapat
- f. Tanggung Jawab

Menurut M.H. Matondang, Gaya kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses memengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan ini banyak ragamnya, antara lain.¹²

- a) Gaya kepemimpinan memberitahu (*telling*)
- b) Gaya kepemimpinan berkontribusi (*consulting*)
- c) Gaya kepemimpinan berpartisipasi (*participating*)
- d) Gaya kepemimpinan mendelegasikan (*delegating*)

Sedangkan gaya kepemimpinan atau *management style* menurut *Tri Dimensional Grid* dapat digolongkan dalam dua bagian, masing-masing dibagi lagi menjadi empat sehingga keseluruhan menjadi delapan gaya kepemimpinan, yaitu:

¹¹ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 221–22.

¹² Fatahullah Jurdi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas Dan Berdaya Saing*. (Malang: Intrans Publishing, 2018), 143–45.

a) Gaya kepemimpinan yang kurang efektif

1. Gaya lari dari tugas (*Diserter*)
2. Gaya yang misionaris (*Missionary*)
3. Gaya otokratik (*Autocrat*)
4. Gaya pecinta kompromi (*Compromising*)

b) Gaya kepemimpinan yang efektif

1. Gaya birokrat (*Birokrat*)
2. Gaya lebih mencintai pengembangan (*Developer*)
3. Gaya otokrat baik (*Autocrat Benevolent*)
4. Gaya eksekutif (*Executive*)

Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan

memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerja sama, dan mementingkan hasil yang dapat dicapai. Ada lima jenis gaya kepemimpinan dalam Teori Sedang Tumbuh, yaitu.¹³

¹³ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, 324–31.

1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik (*Charismatic Leadership*)

Charismatic leadership merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya melalui daya tarik personal dan kekuatan karismatik yang dimiliki. Para pengikut cenderung merasa termotivasi, terinspirasi, serta memperoleh makna dan keyakinan ketika dipimpin oleh seorang pemimpin kharismatik. Pemimpin dengan karakter ini memiliki keistimewaan berupa kharisma yang memungkinkan mereka mendorong pengikut untuk mencapai kinerja yang luar biasa. Berdasarkan orientasi perhatiannya terhadap masa depan, pemimpin kharismatik dapat dikategorikan menjadi dua tipe, yaitu *visionary charismatic leader* yang

berfokus pada tujuan jangka panjang, serta *crisis-based charismatic leader* yang lebih menekankan pada penyelesaian jangka pendek.

2) Gaya Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan

kinerja pekerjaan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

3) Gaya Kepemimpinan Transformasional
(*Transformational Leadership*)

Transformational leadership adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

4) Gaya Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan artikulasi visi masa depan yang realistik, kredibel, atraktif untuk organisasi atau unit organisasional, yang tumbuh dan menjadi lebih baik daripada sekarang. Visi apabila dipilih dan diimplementasikan dengan tepat dan sangat memberikan energi dengan menggunakan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk membuatnya terjadi.

5) Gaya Kepemimpinan Atribusional (*Attribution Theory of Leadership*)

Tugas atribusional utama seorang pemimpin adalah mengidentifikasi penyebab perilaku bawahan melalui tiga dimensi, yaitu individu (*person*), tugas atau entitas (*entity*), serta konteks (*context*). Dengan demikian, ketika menghadapi perilaku tertentu misalnya rendahnya kualitas hasil kerja pemimpin perlu menilai apakah penyebabnya berasal dari faktor individu seperti keterbatasan kemampuan, dari karakteristik tugas itu sendiri, atau dari kondisi lingkungan tertentu yang bersifat unik. Pertimbangan ini juga mencakup apakah perilaku tersebut hanya muncul pada tugas tertentu atau terjadi secara konsisten dalam berbagai situasi.

1. Motivasi Kerja

Motivasi yang terdapat dalam diri seseorang berpengaruh secara langsung terhadap perilaku dan tindakan yang dilakukannya. Dengan demikian, motivasi dapat dipahami sebagai suatu kualitas internal yang dimiliki individu dan berfungsi sebagai pendorong untuk menghasilkan tindakan atau

pencapaian yang sejalan dengan tujuan dan cita-cita yang ingin diwujudkan.¹⁴

Motivasi kerja merujuk pada kekuatan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja seseorang. Teori-teori motivasi seperti *Hierarchy of Needs* dari Maslow, *Two-Factor Theory* dari Herzberg. Menurut teori Herzberg, motivator terdiri dari dua faktor yaitu faktor intrinsik (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan ekstrinsik (gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan). Motivasi yang tinggi berdampak pada peningkatan kinerja dan komitmen terhadap budaya organisasi dan *Self-Determination Theory* dari Deci dan Ryan menjelaskan bagaimana faktor-faktor intrinsik (kepuasan pribadi) dan ekstrinsik (gaji, penghargaan) mendorong seseorang untuk bekerja.¹⁵

Orang cenderung mengembangkan dorongan motivasional, yang menunjukkan keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, sebagai produk lingkungan budaya di mana mereka berada. Dorongan ini memengaruhi cara orang dalam melihat pekerjaannya. Newstrom melihat sebagai dorongan motivasi

¹⁴ Sudung Simatupang et al., "Bank Digital Dan Kepercayaan Konsumen," *Jurnal Ilmiah Satyagraha* 7, no. 2 (2024): 156–64, <https://doi.org/10.47532/jis.v7i2.1090>.

¹⁵ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, 110–13.

bersumber pada penelitian McClelland yang memfokus pada dorongan untuk *achievement*, *affiliation*, dan *power*.¹⁶

a) *Achievement Motivation*

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang. Individu dengan dorongan ini mengharapkan mencapai sasaran dan menaiki tangga keberhasilan.

b) *Affiliation Motivation*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas. Orang dengan motif afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dilengkapi dengan sikap dan kerja sama yang menyenangkan. Mereka cenderung melingkupi diri dengan teman dan orang yang dapat berhubungan. Mereka mendapatkan kepuasan diri berada di sekitar temannya dan menginginkan kebebasan kerja untuk mengembangkan hubungan tersebut.

¹⁶ Wibowo, 112–13.

c) *Power Motivation*

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan mengubah situasi. Orang yang termotivasi atas dasar kekuasaan mengharapkan menciptakan dampak pada organisasi dan bersedia mengambil risiko dengan melakukannya. Apabila kekuasaan telah diperoleh, mungkin akan dipergunakan secara konstruktif atau destruktif. Orang yang termotivasi oleh kekuasaan menjadi manajer cerdas apabila dorongannya ditujukan pada kekuasaan institusional daripada personal. Kekuasaan institusional adalah merupakan kebutuhan untuk memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan seluruh organisasi.

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor

kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial

yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

Teori kepuasan tersebut dipelopori oleh F. W. Taylor; Abraham H. Maslow; David McClelland; Frederick Herzberg; Clayton P. Alderfer, dan Douglas McGregor.¹⁷

a) F. W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena F. W. Taylor memfokuskan teorinya

pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan

¹⁷ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 122–25.

berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu. Jadi, dalam teori ini pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

b) Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow dalam Greenberg dan Baron, mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarkhi kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan

hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa

kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan

tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan uang, materi yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety*)

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi.

3. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*)

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan sosial *needs*, atau *affiliation needs*, merupakan

kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat

terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Misalnya; setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain. Dalam hidupnya ia

ingin mempunyai teman, mempunyai kenalan, dan merasa tidak enak bila ia dikucilkan darinya oleh orang lain. Dalam hidupnya ia ingin mempunyai teman pergaulan ramai.

4. Kebutuhan pengakuan (*esteem*)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan *prestise* diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan *prestise* diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol itu ia merasa

bahwa statusnya meningkat, dan dirinya sendiri disegani dan dihormati orang. Simbol-simbol dimaksud dapat berupa; bermain tenis, golf, merek sepatu/jam tangan tempat belanja serta merek mobil, dan sebagainya.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi

kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara, seperti ikut diskusi, ikut seminar, lokakarya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal. Kebutuhan yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin aktualisasi diri mempunyai ciri-ciri yang berbeda dengan ciri-ciri kebutuhan yang lain, seperti Tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri.

c) David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland, disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan.¹⁸

¹⁸ Sutrisno, 128–29.

1. *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2. *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3. *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

2. Nilai AKHLAK

Nilai AKHLAK merupakan *core values* yang diresmikan oleh Kementerian BUMN melalui Surat Edaran Menteri BUMN No. SE-7/MBU/07/2020. Nilai ini dirancang untuk menjadi pedoman perilaku seluruh SDM di lingkungan BUMN, termasuk Bank Syariah Indonesia (BSI), dengan tujuan membentuk budaya kerja yang profesional dan etis. AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.¹⁹ Nilai-nilai ini membentuk identitas dan karakter kerja karyawan yang sejalan dengan prinsip-prinsip Islam dan tujuan perusahaan syariah. Penerapan nilai-nilai ini diharapkan dapat menciptakan budaya kerja yang Islami dan profesional, sekaligus memperkuat iklim organisasi yang sehat.²⁰

1) Amanah, memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

- a. Memenuhi janji dan komitmen.
- b. Bertanggungjawab atas tugas keputusan dan tindakan yang dilakukan.
- c. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

¹⁹ “Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia.”

²⁰ Tatiana Kusuma Dewi et al., “Kerangka Konseptual: Peran *Core Values* Akhlak Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan,” JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi). 11, no. 2 (2024): 1519–29, <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i2.55488>.

- 2) Kompeten, terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
 - a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
 - b. Membantu orang lain belajar.
 - c. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.
- 3) Harmonis, saling peduli dan menghargai perbedaan.
 - a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
 - b. Suka menolong orang lain.
 - c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- 4) Loyal, berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
 - a. menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan negara.
 - b. rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
 - c. patuh pada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika
- 5) Adaptif, terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
 - a. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
 - b. Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
 - c. Bertindak proaktif

6) Kolaboratif, membangun kerja sama yang sinergis.

- a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak yang berkontribusi.
- b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
- c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

3. Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang menjadi pedoman dalam berperilaku di lingkungan organisasi. Budaya kerja yang kuat mampu meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.²¹

- 1) Kesadaran diri Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan pekerjaan mereka,

mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi

- 2) Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengajarnya dengan antusias.

²¹ Edison, Anwar, and Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*, 129–30.

- 3) Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).
- 4) Performa. Anggota organisasi memiliki rulai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
- 5) Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerja sarna yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Metode kuantitatif dipilih karena data yang dikumpulkan berupa angka yang akan dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK terhadap budaya kerja.

Jenis penelitian bersifat kuantitatif asosiatif, karena bertujuan mengetahui hubungan atau pengaruh antar variabel. Dalam hal ini, bagaimana variabel bebas memengaruhi variabel terikat. Penelitian dilakukan Bank Syariah Indonesia di Jember, sebagai institusi keuangan syariah, dengan waktu pelaksanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengumpulan data.

B. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Dalam konteks penelitian, populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek yang berada dalam suatu wilayah atau cakupan tertentu dan memiliki karakteristik, kualitas, serta pola tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga dapat ditarik kesimpulan penelitian. Menurut Kerlinger, populasi adalah semua anggota dari kelas atau kelompok yang telah

didefinisikan dengan jelas, bisa berupa manusia, kejadian, atau objek.¹

Dalam penelitian ini, populasi adalah responden yang berasal dari lima kantor cabang BSI di Jember yaitu KC Jember Sudirman, KCP Jember Gajah Mada, KCP Jember Balung, KCP Jember Kencong, dan KCP Jember Tanggul. Dari jumlah lima kantor cabang BSI tersebut peneliti mendapat 100 orang responden. Penelitian ini difokuskan pada dinamika organisasi di lingkungan kerja yang relevan dengan variabel penelitian, khususnya pada konteks kepemimpinan, motivasi kerja, dan internalisasi nilai AKHLAK terhadap budaya kerja.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang diambil untuk mewakili keseluruhan populasi dan memiliki karakteristik atau sifat yang sama dengan populasi tersebut dalam suatu

penelitian. Menurut *McMillan* dan *Scumacher* menjelaskan *a sample is a group of subjects selected from the population*.

Sampel adalah sekelompok subjek, baik individu, objek, atau kejadian yang dipilih dari populasi.

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 100 responden. Dalam penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda, jumlah sampel minimal yang

¹ Putra, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Teoritis Dan Praktis*, 97.

disarankan adalah >30 responden agar data dapat dianalisis secara statistik dan menghasilkan estimasi yang stabil. Dengan jumlah 100 responden, penelitian ini telah memenuhi kriteria kecukupan sampel untuk melakukan pengujian validitas, reliabilitas, serta analisis regresi.²

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Seperti karyawan aktif di lingkungan Bank Syariah Indonesia di Jember, bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner secara lengkap.

C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahapan yang sangat penting dalam proses penelitian, mengingat tujuan utama penelitian

adalah memperoleh data yang relevan. Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur. Kuesioner tersebut berisi sejumlah pertanyaan yang dirancang untuk mengukur persepsi, pendapat, serta sikap individu atau kelompok terhadap fenomena sosial yang diteliti mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai AKHLAK, terhadap budaya kerja. Setiap item pertanyaan menggunakan skala

² Putra, 98.

likert untuk mengukur tingkat persetujuan responden. Penggunaan skala *Likert* memungkinkan setiap variabel yang akan diukur dijabarkan ke dalam sejumlah indikator yang telah ditetapkan.

Indikator-indikator tersebut selanjutnya dijadikan sebagai dasar atau acuan dalam penyusunan instrumen penelitian, yang umumnya diwujudkan dalam bentuk butir-butir pertanyaan.³ Instrumen berupa angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya melalui uji pra-tes. Kuesioner ini mengandung pertanyaan yang mengukur indikator-indikator masing-masing variabel secara rinci sesuai teori yang relevan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan program statistik SPSS.

Sebelum analisis utama, dilakukan uji validitas memastikan apakah instrumen penelitian variabel secara tepat dan dinyatakan valid. Uji reliabilitas untuk menilai tingkat keandalan instrumen penelitian, selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas), untuk memastikan model regresi memenuhi syarat statistik.⁴

³ Putra, 157–60.

⁴ Aminatus Zahriyah et al., *Ekonometrika: Teknik Dan Aplikasi Dengan SPSS*, 1st ed. (Jember: Mandala Press, 2021), 12–23.

Tabel 3. 1
Pilihan Nilai Skala *Likert*

Jawaban	Pilihan	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-Ragu/Netral	R	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: diolah 2025

1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui dan memastikan apakah instrumen penelitian berupa angket atau kuesioner yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan dinyatakan valid. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrumen dilakukan dengan bantuan program SPSS, dihitung menggunakan rumus $df = n - 2$, di mana n merupakan jumlah responden. Suatu item dikatakan valid apabila nilai T hitung lebih

besar dari T tabel. Adapun bagian nilai dalam penelitian uji validitas yaitu sebagai berikut.⁵

- 1) Apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka item-item yang terdapat dalam kuesioner dinyatakan valid.
- 2) Apabila $T_{hitung} < T_{tabel}$, maka item-item yang terdapat dalam kuesioner dinyatakan tidak valid.

⁵ Echo Perdana Kusumah, *Metode Penelitian Bisnis: Analisis Data Melalui SPSS Dan Smart-PLS*, 1st ed. (Sleman: Deepublish, 2023), 159–61.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk menilai tingkat konsistensi dan keandalan instrumen penelitian, dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur atau skala yang digunakan dapat dipercaya dalam menghasilkan data yang akurat dan konsisten. Pengujian reliabilitas dilakukan setelah item-item dalam instrumen terbukti valid melalui uji validitas. Reliabilitas diukur menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, di mana suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai Alpha lebih besar dari 0,60.⁶

c. Uji Deskriptif

Analisis deskriptif menggunakan interval nilai rata-rata (mean). Skala likert atau *semantic differential*, interval yang akan dijadikan skala kuesioner penelitian ini yaitu skala likert 5 poin.⁷ Mean merupakan nilai rata-rata dari seluruh jawaban responden. Nilai ini digunakan untuk mengetahui kecenderungan umum responden terhadap variabel penelitian.

Analisis ini bertujuan memberikan gambaran mengenai karakteristik data responden dan variabel penelitian melalui ukuran pemusatan dan penyebaran data.

⁶ Kusumah, 162–63.

⁷ Kusumah, 163–66.

Dalam penelitian ini, uji statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui kondisi variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai AKHLAK, dan budaya kerja berdasarkan persepsi karyawan. Hasil analisis disajikan dalam bentuk nilai minimum, maksimum, dan mean (rata-rata).

Skor maksimal = 5

Skor minimal = 1

Perhitungan interval

$$\frac{\text{Skor maksimal} - \text{skor minimal}}{\text{Jumlah kategori}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

Jumlah kategori 5

Nilai minimum menunjukkan skor terendah dari jawaban responden pada suatu variabel. Nilai ini menggambarkan persepsi paling rendah terhadap indikator yang diukur, mean rendah menunjukkan bahwa secara umum persepsi responden terhadap variabel tersebut berada pada kategori rendah. Artinya, variabel tersebut belum berjalan optimal dan perlu perhatian manajerial.

Nilai maksimum menunjukkan skor tertinggi dari jawaban responden. Hal ini menggambarkan tingkat persepsi tertinggi responden terhadap variabel penelitian, maka dapat diartikan bahwa; Gaya kepemimpinan dinilai baik, Motivasi kerja karyawan tinggi, Nilai AKHLAK

sudah diterapkan dengan baik, Budaya kerja organisasi positif

D. Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan tahapan yang dilakukan setelah seluruh data serta jawaban yang diperoleh dari responden maupun sumber lain terkumpul secara lengkap, guna diolah dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian. Proses ini meliputi upaya menelaah, mengorganisasi, serta menyusun data secara sistematis berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maupun dokumentasi.

Data yang telah diperoleh dianalisis menggunakan metode regresi linier berganda untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK terhadap budaya kerja, baik secara simultan maupun parsial. Selain itu, analisis deskriptif digunakan untuk menyajikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta variabel-variabel yang diteliti.

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi kriteria estimasi yang baik, yaitu menghasilkan nilai yang konsisten, tidak bias, stabil, serta memiliki tingkat ketepatan yang memadai. Adapun pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi:⁸

⁸ Kusumah, 166–68.

a. Uji Normalitas

Menguji apakah residual distribusi normal, uji normalitas penting karena asumsi normalitas dibutuhkan agar uji statistik valid. Uji normalitas terhadap penelitian ini dengan melaksanakan pendekatan uji yang bernama *Kolmogorov Smirnov Test*. Menggunakan Uji *Kolmogorov Smirnov Test* dengan metode *Monte Carlo* dimana kriteria nilainya yang terdapat dalam pengujian ini yaitu.⁹

$p > 0,05 \rightarrow$ asumsi terpenuhi

$p < 0,05 \rightarrow$ tidak terpenuhi.

b. Uji Multikolinieritas

Mengidentifikasi korelasi tinggi antar variabel independen.

Nilai *Tolerance* $> 0,10$ dan *Variance inflation factor* (VIF) < 10 menunjukkan tidak ada multikolinearitas.¹⁰

c. Uji Heteroskedastisitas

Memeriksa apakah varian residual konstan atau tidak homoskedastisitas. Jika tidak, model tidak efisien. Hasil tanpa pola berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.¹¹

2. Uji Hipotesis

a. Persamaan Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh

⁹ Kusumah, 169–72.

¹⁰ Kusumah, 172–73.

¹¹ Kusumah, 173–76.

variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan.¹²

$$BK = \alpha + \beta_1 (GK) + \beta_2 (MK) + \beta_3 (NA) + \varepsilon$$

BK = Budaya Kerja

GK = Gaya Kepemimpinan

MK = Motivasi Kerja

NA = Nilai AKHLAK

α = Intercept

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi

ε = Error term

b. Uji t (Uji Parsial)

Menguji pengaruh individual setiap variabel independen.¹³

Rumus: $t = \beta_n / S\beta_n$

Hipotesis:

$H_0: \beta_n = 0 \rightarrow$ tidak berpengaruh parsial

$H_1: \beta_n \neq 0 \rightarrow$ berpengaruh parsial

1) Apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ maka $\rightarrow H_0$ dinyatakan ditolak sedangkan H_a diterima.

2) Apabila $T_{hitung} < T_{tabel}$ maka sebaliknya $\rightarrow H_0$ dinyatakan diterima sedangkan H_a ditolak.

c. Uji F (Simultan)

¹² Hardius Usman, Nurul Huda, and Nucke Widowati Kusumo Projo, *Ekonometrika Untuk Analisis Ekonomi, Keuangan, Dan Pemasaran Syariah.*, 1st ed. (Jakarta: Kencana, 2022), 81–84.

¹³ Usman, Huda, and Projo, 87–88.

Menguji pengaruh secara keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen.¹⁴

Hipotesis:

$H_0: b_1 = b_2 = \dots = 0 \rightarrow$ tidak ada pengaruh simultan

$H_1: \text{paling tidak satu } b \neq 0 \rightarrow$ ada pengaruh simultan

1) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ probabilitasnya bernilai lebih kecil dari nilai tingkat signifikasinya ($\text{sig} < 0,05$) maka bias dikatakan valid.

2) Jika sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka dapat dikatakan bahwa model penelitian tidak valid dan tidak bias diteruskan.

d. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Mengukur proporsi varian variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen (nilai antara 0 dan 1). Nilai R^2 mendekati 1 menunjukkan model menjelaskan variasi dengan baik, sebaliknya semakin kecil berarti penjelasan model rendah.

Dalam regresi berganda digunakan *Adjusted R^2* untuk mengoreksi bias dari banyaknya variabel bebas.¹⁵

Kuat: $R^2 > 0,67$

Moderat: $0,33 < R^2 \leq 0,67$

Lemah: $0,19 < R^2 \leq 0,33$.

¹⁴ Usman, Huda, and Projo, 84–86.

¹⁵ Usman, Huda, and Projo, 92–95.

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Bank Syariah Indonesia

Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia memiliki potensi yang sangat besar dalam pengembangan perekonomian berbasis syariah. Seiring dengan perkembangan teknologi serta meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam, Bank Syariah Indonesia hadir sebagai lembaga perbankan yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah. Bank Syariah Indonesia memiliki peran strategis dalam mendukung aktivitas ekonomi pada ekosistem yang berbasis nilai-nilai Islam. Perkembangan sektor perbankan syariah menunjukkan tren dan karakteristik yang khas dari waktu ke waktu, yang mendorong pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia, termasuk di wilayah Jember, semakin pesat.

Industri perbankan di Indonesia telah berkembang dan dikenal luas oleh masyarakat. Bank Syariah Indonesia secara resmi berdiri pada 1 Februari 2021 bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H sebagai hasil penggabungan PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah. Perubahan nama tersebut memperoleh persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan melalui Surat Nomor SR-3/PB.1/2021 tertanggal 27 Januari 2021. Selanjutnya, pada 1

Februari 2021, Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, meresmikan Bank Syariah Indonesia sebagai lembaga perbankan yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah di Indonesia.¹

Kehadiran Bank Syariah Indonesia menjadi tonggak penting dalam penguatan pembangunan perekonomian nasional serta perluasan industri keuangan syariah di Indonesia. Berdirinya BSI sebagai bank syariah yang modern, terintegrasi, dan efektif diharapkan mampu mendukung pertumbuhan ekonomi berbasis syariah secara berkelanjutan, termasuk dalam pengembangan layanan perbankan syariah di daerah seperti Kabupaten Jember.

2. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia

a. Visi Bank Syariah Indonesia

“TOP 5 GLOBAL *ISLAMIC* BANK”

b. Misi Bank Syariah Indonesia

1) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia

“Melayani >20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan aset (500+T) dan nilai buku 50T di tahun 2025”.

2) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham.

“Top 5 bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2)”.

¹ BSI, “Bank Syariah Indonesia. (2022). Laporan Tahunan (Annual Report) . Jakarta: PT Bank Syariah Indonesia Tbk. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/edukasi/sejarah-dan-perkembangan-bank-syariah-di-indonesia>,”.

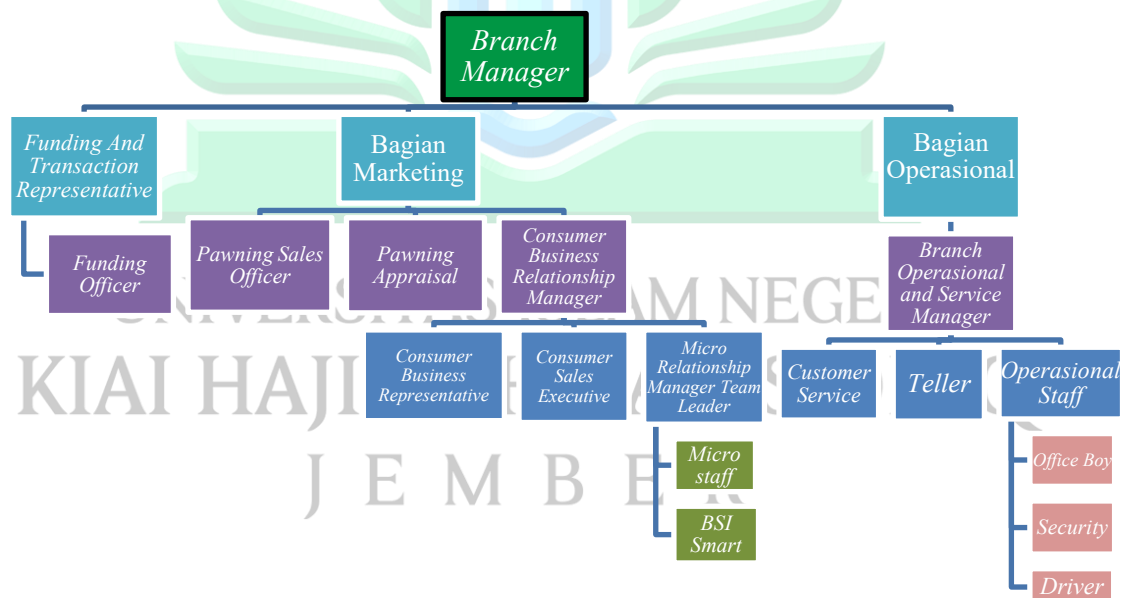
- 3) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia

“Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja”.

3. Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia

Struktur organisasi merupakan pusat fungsional yang mengatur dan memotivasi setiap individu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Dalam struktur organisasi perbankan, otoritas tertinggi dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan strategis berada pada pimpinan eksekutif.

Gambar 4. 1
Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia



Sumber: diolah 2026

B. Penyajian Data

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan individu, gejala, keadaan, dan kelompok tertentu secara menyeluruh. Penelitian ini menggunakan kuesioner, atau angket, yang terdiri dari pernyataan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 22 pernyataan, termasuk 6 pernyataan untuk variabel X1, 5 pernyataan untuk variabel X2, 6 pernyataan untuk variabel X3, dan 5 pernyataan untuk variabel Y, Kuesioner yang telah disebarakan kepada para responden berisi pernyataan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK terhadap budaya kerja di bank syariah indonesia.

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data penelitian dari penyebaran kuesioner, maka diperoleh data responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4. 1
Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	
		F	Persentase
1.	Laki-laki	69	69%
2.	Perempuan	31	31%
	Total	100	100%

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Dari hasil data kuesioner diatas diketahui bahwa responden berdasarkan jenis kelamin mengindikasikan bahwa sejumlah 69 responden dengan persentase 69% berjenis kelamin laki-laki dan sisanya sebesar 31 responden dengan persentase 31% berjenis kelamin perempuan.

2. Responden Berdasarkan Usia

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 100 responden.

Tabel berikut menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia:

Tabel 4. 2 Usia

No	Usia	Responden	
		F	Persentase
1.	23-30 Tahun	21	21%
2.	31-40 Tahun	70	70%
3.	41-55 Tahun	9	9%
Total		100	100%

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan keterangan pada tabel 4.2 di atas dapat diketahui tentang usia responden yang diambil sebagai sampel, menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 23-30 tahun sebanyak 21 orang, berusia 31-40 tahun sebanyak 70 orang dan responden yang berusia 41-55 tahun yaitu 9 orang.

3. Responden berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4. 3 Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1.	< 5 Tahun	14	14%
2.	5-10 Tahun	41	41%
3.	10-15 Tahun	33	33%
4.	> 15 Tahun	12	12%
Total		100	100%

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa berdasarkan lama bekerja responden dalam penelitian ini, yang bekerja kurang dari 5 tahun 14 orang atau 14%. Yang bekerja antara 5 sampai 10 tahun sebanyak 41 orang atau 41%. Yang bekerja antara 10 sampai 15 tahun sebanyak 33 orang atau

33%. Dan yang bekerja lebih dari 15 tahun sebanyak 12 orang atau 12%. Berdasarkan hal tersebut karyawan yang bekerja antara 5 sampai 10 tahun dominan dibandingkan dari responden yang bekerja kurang dari 5 tahun, karyawan yang bekerja 10 sampai 15 tahun dan yang bekerja lebih dari 15 tahun.

4. Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4. 4 Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	<i>Branch Manager</i>	4	4%
2.	<i>Branch Operasional And Service Manager</i>	10	10%
3.	<i>Funding And Transaction Representative</i>	8	8%
4.	<i>Consumer Business Relationship Manager</i>	4	4%
5.	<i>Consumer Business Relationship</i>	1	1%
6.	<i>Consumer Business Representative</i>	9	9%
7.	<i>Consumer Sales Executive</i>	3	3%
8.	<i>Operasional staff</i>	1	1%
9.	<i>Pawning Appraisal</i>	5	5%
10.	<i>Pawning Sales Officer</i>	3	3%
11.	<i>Retail Sales Executive</i>	1	1%
12.	<i>Micro Business Representative</i>	2	2%
13.	<i>Micro Relationship Manager Team Leader</i>	4	4%
14.	<i>Micro Relationship Manager Team Leader Staff</i>	1	1%
15.	<i>Pawning Sales Representative</i>	2	2%
16.	<i>Retail Sales Executive Micro</i>	2	2%
17.	<i>BSI Smart</i>	1	1%
18.	<i>Teller</i>	6	6%
19.	<i>Customer service</i>	7	7%

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
	<i>Representative</i>		
20.	Pengemudi	8	8%
21.	Pramubakti	6	6%
22.	<i>Security</i>	12	12%
	Total	100	100%

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

C. Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menilai validitas atau tidaknya suatu kuesioner dengan menghubungkan jumlah atau total dari masing-masing pertanyaan dengan jumlah atau total dari respon yang diberikan responden yang berupa pertanyaan yang digunakan untuk setiap variabel. Untuk menentukan validitas sebuah instrumen, perbandingan *r* hitung dan *r* tabel dengan pengambilan keputusan berdasar pada taraf signifikan menggunakan *degree of freedom* (df). Dengan tingkat signifikansi 5%, rumusnya adalah $df = n - 2$. instrumen dinyatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pada penelitian ini nilai *n* adalah jumlah sampel yakni 100 sehingga didapatkan $df = 98$ dengan signifikansi sebesar 5%, sehingga diketahui r_{tabel} sebesar 0,196 sehingga ketika *t* hitung nilainya lebih besar dari 0,196 dapat dikatakan valid. Berikut ini adalah hasil pengujian validitas yang sudah peneliti lakukan:

Tabel 4. 5 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Variabel	Item	t-hitung	t-tabel	keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	GK.1	0,558	0.196	Valid
	GK.2	0,558	0.196	Valid
	GK.3	0,704	0.196	Valid
	GK.4	0,604	0.196	Valid
	GK.5	0,631	0.196	Valid
	GK.6	0,572	0.196	Valid

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan output yang telah dihasilkan diketahui bahwa pernyataan pertama didapatkan nilai sebesar $0.558 > 0.196$ yang menunjukkan bahwa pernyataan pertama dikatakan valid karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$. Pernyataan kedua didapatkan $0.558 > 0.196$ dinyatakan valid. Pada pernyataan ketiga didapatkan $0.704 > 0.196$ dinyatakan valid. Pernyataan keempat didapatkan $0.604 > 0.196$ dinyatakan valid. Pernyataan kelima didapatkan $0.631 > 0.196$ dinyatakan valid. Pernyataan keenam didapatkan $0.572 > 0.196$ dinyatakan valid. Dapat ditarik Kesimpulan bahwa semua pernyataan yang ada pada variabel X1 yakni Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember dinyatakan valid.

Menurut teori kepemimpinan Robbins gaya kepemimpinan merupakan konstruk yang jelas dan mudah diamati melalui perilaku pemimpin sehari-hari seperti memberi arahan, komunikasi, dukungan, dan keteladanan. indikatornya sangat spesifik dan mudah dipahami responden, maka korelasi antara skor item dan total skor menjadi tinggi.

Tabel 4. 6 Uji Validitas Motivasi Kerja

Variabel	Item	t-hitung	t-tabel	keterangan
Motivasi Kerja (X2)	MK.1	0.749	0.196	Valid
	MK.2	0.690	0.196	Valid
	MK.3	0.660	0.196	Valid
	MK.4	0.574	0.196	Valid
	MK.5	0.464	0.196	Valid

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan output yang telah dihasilkan diketahui bahwa pernyataan pertama didapatkan nilai sebesar $0.749 > 0.196$ yang menunjukkan bahwa pernyataan pertama dikatakan valid karena t hitung $>$ t tabel. Pernyataan kedua didapatkan $0.690 > 0.196$ dinyatakan valid. Pada pernyataan ketiga didapatkan $0.660 > 0.196$ dinyatakan valid. Pernyataan keempat didapatkan $0.574 > 0.196$ dinyatakan valid. Pernyataan kelima didapatkan $0.464 > 0.196$ dinyatakan valid. Dapat ditarik Kesimpulan bahwa semua pernyataan yang ada pada variabel X2 yakni Motivasi Kerja terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember dinyatakan valid.

Berdasarkan teori motivasi motivasi kerja adalah konstruk yang kuat dan stabil karena berhubungan dengan kebutuhan psikologis yang universal seperti penghargaan, pencapaian, dan pengakuan. indikator motivasi disusun jelas, responden cenderung menjawab secara konsisten.

Tabel 4. 7 Uji Validitas Nilai AKHLAK

Variabel	Item	t-hitung	t-tabel	keterangan
Nilai AKHLAK (X3)	NA.1	0.678	0.196	Valid
	NA.2	0.769	0.196	Valid
	NA.3	0.608	0.196	Valid
	NA.4	0.525	0.196	Valid
	NA.5	0.576	0.196	Valid
	NA.6	0.315	0.196	Valid

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan output yang telah dihasilkan diketahui bahwa pernyataan pertama didapatkan nilai sebesar $0.678 > 0.196$ yang menunjukkan bahwa pernyataan pertama dikatakan valid karena t hitung $>$ t tabel. Pernyataan kedua didapatkan $0.769 > 0.196$ dinyatakan valid. Pada pernyataan ketiga didapatkan $0.608 > 0.196$ dinyatakan valid. Pernyataan keempat didapatkan $0.525 > 0.196$ dinyatakan valid. Pernyataan kelima didapat $0.576 > 0.196$ dinyatakan valid. Pernyataan keenam didapat $0.315 > 0.196$ dinyatakan valid. Dapat ditarik Kesimpulan bahwa semua pernyataan yang ada pada variabel X3 yakni Apakah Nilai

AKHLAK terhadap Budaya Kerja di Bank Syariah Indonesia Jember dinyatakan valid.

Secara teoritis, nilai AKHLAK merupakan hasil belajar yang relatif objektif dan mudah dinilai oleh individu. Ketika indikator menyangkut prestasi akademik, responden mampu menilai diri secara lebih tepat. Hal ini membuat hubungan antara item dan total skor menjadi kuat.

Tabel 4. 8 Uji Validitas Budaya Kerja

Variabel	Item	t-hitung	t-tabel	keterangan
Budaya Kerja (Y)	BK.1	0.670	0.196	Valid
	BK.2	0.694	0.196	Valid
	BK.3	0.642	0.196	Valid
	BK.4	0.803	0.196	Valid
	BK.5	0.508	0.196	Valid

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan output yang telah dihasilkan diketahui bahwa pernyataan pertama didapatkan nilai sebesar $0.670 > 0.196$ yang menunjukkan bahwa pernyataan pertama dikatakan valid karena t hitung $>$ t tabel. Pernyataan kedua didapatkan $0.694 > 0.196$ dinyatakan valid. Pada pernyataan ketiga didapatkan $0.642 > 0.196$ dinyatakan valid. pernyataan keempat didapatkan $0.803 > 0.196$ dinyatakan valid. pernyataan kelima didapatkan $0.508 > 0.196$ dinyatakan valid. Dapat ditarik Kesimpulan bahwa semua pernyataan yang ada pada variabel Y yakni Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember dinyatakan valid.

Menurut teori budaya organisasi budaya kerja terdiri dari nilai, norma, dan kebiasaan yang tampak dalam perilaku anggota organisasi. Stabilitas jawaban menghasilkan korelasi kuat antara item dan skor total.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah uji yang digunakan untuk mengevaluasi akurasi, ketepatan, serta konsistensi kuesioner dalam mengukur

variabel. Dikatakan reliabel atau handal pada suatu kuesioner jika jawaban respondennya konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hanya indikator yang telah lulus pengujian validitas dan dinyatakan valid untuk diuji reliabilitas. Dalam penelitian ini, tingkat signifikan atau taraf diukur dengan nilai 0,60. Nilai Alpha lebih dari 0,6 dianggap reliabel, dan nilai Alpha kurang dari 0,6 dianggap tidak reliabel atau tidak memenuhi syarat hasil Cronbach Alpha. Hasil uji reliabilitas yang diperoleh peneliti dilampirkan di sini:

Tabel 4. 9
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.661	6

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Dari output yang dihasilkan dapat diketahui nilai dari *Cronbach Alpha* adalah 0.661. Sehingga dapat ditarik Kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dalam penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* $0.661 > 0,60$.

Tabel 4. 10
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerjs (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.626	5

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Dari output yang dihasilkan dapat diketahui nilai dari *Cronbach Alpha* adalah 0.626. Sehingga dapat ditarik Kesimpulan bahwa variabel motivasi kerja (X2) dalam penelitian pengaruh motivasi kerja terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* 0.626 > 0,60.

Tabel 4. 11
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Nilai AKHLAK (X3)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.615	6

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Dari output yang dihasilkan dapat diketahui nilai dari *Cronbach Alpha* adalah 0.615. Sehingga dapat ditarik Kesimpulan bahwa variabel Nilai AKHLAK (X3) dalam penelitian pengaruh Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* 0.615 > 0,60.

Tabel 4. 12
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kerja (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.690	5

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Dari output yang dihasilkan dapat diketahui nilai dari *Cronbach Alpha* adalah 0.690. Sehingga dapat ditarik Kesimpulan

bahwa variabel Budaya Kerja (Y) dalam penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* $0.690 > 0,60$.

3. Uji Deskriptif

Analisis deskriptif menggunakan interval nilai rata-rata (mean). Skala likert atau *semantic differential*, interval yang akan dijadikan skala kuesioner penelitian ini yaitu skala likert 5 poin. Analisis deskriptif menggunakan interval nilai rata-rata (mean). Skala likert atau *semantic differential*, interval yang akan dijadikan skala kuesioner penelitian ini yaitu skala likert 5 poin.²

Skor maksimal = 5

Skor minimal = 1

Perhitungan interval

$$\text{Skor maksimal} - \text{skor minimal} = 5 - 1 = 0.80$$

Jumlah kategori 5

Setelah diperoleh total skor dari variabel, maka dapat mengategorikan atau mengklasifikasikan kecenderungan jawaban responden pada penelitian ini ke dalam skala berdasarkan interval. Skala kriteria mean variabel penelitian ini adalah sebagai berikut.

² Kusumah, *Metode Penelitian Bisnis: Analisis Data Melalui SPSS Dan Smart-PLS*, 163–66.

Tabel 4. 13
Kriteria Interval Mean Penelitian

Interval	Kriteria
1,0 – 1,79	Sangat rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat tinggi

Sumber: diolah 2025

Tabel 4. 14
Uji Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GK.1	100	4	5	4.75	.435
GK.2	100	3	5	4.58	.516
GK.3	100	4	5	4.54	.501
GK.4	100	4	5	4.79	.409
GK.5	100	4	5	4.66	.476
GK.6	100	4	5	4.75	.435
Valid N (listwise)	100				

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Setiap item berada pada rentang 4.54 – 4.79 (dari skala 1–5), yang termasuk kategori sangat tinggi. Nilai standar deviasi kecil

(<0.50), menunjukkan bahwa jawaban responden konsisten. Hasil ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang sangat positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Artinya, pemimpin dinilai, mampu memberi arahan yang jelas, memiliki komunikasi yang baik, dan memberikan contoh perilaku positif.

Menurut teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan persepsi positif dari bawahan, terutama jika pemimpin menyesuaikan gaya dengan kebutuhan. Selain itu,

Robbins (*Organizational Behavior*) menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik menjadi faktor penting dalam pembentukan budaya organisasi dan motivasi pegawai. Karena itu, jika organisasi memiliki kepemimpinan yang jelas, suportif, dan komunikatif, wajar bila skor GK berada pada kategori sangat tinggi.

Tabel 4. 15
Uji Deskriptif Motivasi Kerja
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MK.1	100	3	5	4.53	.559
MK.2	100	4	5	4.52	.502
MK.3	100	4	5	4.67	.473
MK.4	100	4	5	4.48	.502
MK.5	100	4	5	4.82	.386
Valid N (listwise)	100				

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Rata-rata motivasi kerja berada pada rentang 4.48 – 4.82, termasuk kategori sangat tinggi. Pegawai menunjukkan motivasi yang kuat dalam bekerja, baik dari dimensi; dorongan untuk berprestasi, keinginan mencapai tujuan, semangat bekerja, kesadaran terhadap tugas. Menurut teori motivasi Maslow, pegawai yang kebutuhan dasarnya terpenuhi biasanya menunjukkan motivasi yang lebih tinggi. Teori Herzberg juga menyatakan bahwa ketika faktor pendukung (motivators) seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab terpenuhi, maka motivasi intrinsik akan meningkat.

Tabel 4. 16
Uji Deskriptif Nilai AKHLAK
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NA.1	100	3	5	4.67	.493
NA.2	100	3	5	4.48	.559
NA.3	100	3	5	4.62	.546
NA.4	100	3	5	4.50	.560
NA.5	100	3	5	4.46	.576
NA.6	100	4	5	4.77	.423
Valid N (listwise)	100				

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Rata-rata nilai berada pada 4.46 – 4.77, termasuk kategori sangat tinggi. Responden memiliki kemampuan nilai AKHLAK yang tinggi, terlihat dari; pemahaman materi, kemampuan menganalisis, penguasaan konsep. Menurut teori kemampuan nilai AKHLAK merupakan prediktor kuat terhadap kinerja dan pemahaman kerja. Jika lingkungan belajar atau pelatihan memadai, maka skor nilai AKHLAK cenderung tinggi.

Tabel 4. 17
Uji Deskriptif Budaya Kerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BK.1	100	4	5	4.48	.502
BK.2	100	3	5	4.68	.584
BK.3	100	4	5	4.65	.479
BK.4	100	3	5	4.58	.554
BK.5	100	4	5	4.78	.416
Valid N (listwise)	100				

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Rata-rata berada pada rentang 4.48 – 4.78, termasuk kategori sangat tinggi. Responden menunjukkan budaya kerja

positif, terutama dalam aspek; disiplin, tanggung jawab, kerja sama, profesionalitas, dan kepatuhan terhadap aturan. Menurut teori budaya organisasi budaya kuat terbentuk dari nilai-nilai yang disepakati dan dijalankan bersama. Jika organisasi konsisten menegakkan aturan, memberikan keteladanan, dan membangun kebiasaan positif, maka budaya kerja karyawan akan tinggi.

a. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi regresi linear dilakukan untuk mencegah analisis data menjadi bias dan untuk mencegah kesalahan yang dibuat oleh model regresi linear yang digunakan. Uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas adalah beberapa contoh uji terhadap asumsi-asumsi regresi linear, yang juga dikenal sebagai ujian asumsi klasik.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas pada asumsi klasik bertujuan untuk menilai apakah residual dalam model regresi linier terdistribusi secara normal. Model regresi yang memenuhi asumsi normalitas ditandai dengan sebaran residual yang mengikuti distribusi normal. Apabila asumsi ini tidak terpenuhi, maka hasil pengujian statistik berpotensi menghasilkan kesimpulan yang tidak akurat atau bersifat bias.

Peneliti menggunakan pendekatan Metode *Monte Carlo* untuk memperoleh estimasi probabilitas yang lebih akurat. Menggunakan uji K-S Metode *Monte Carlo*.

Tabel 4. 18
Hasil uji statistik *One Sample Kolmogorov Smirnov* metode *Monte Carlo*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.38674417
Most Extreme Differences	Absolute	.221
	Positive	.137
	Negative	-.221
Test Statistic	.221	.221
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 ^c	.000 ^c
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.060 ^d
99% Confidence Interval	Lower Bound	.054
	Upper Bound	.066

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* dengan metode *Monte Carlo*, diperoleh nilai signifikansi sebesar $0.060 > 0.05$, yang menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal. Penggunaan metode *Monte Carlo* memberikan estimasi *p-value* yang lebih stabil karena melakukan simulasi berulang sehingga lebih akurat dibanding uji K-S biasa.

Yang memperkuat bahwa hasil *Monte Carlo* lebih akurat dibandingkan K-S biasa,. Dengan Sig = 0.060, sehingga secara empiris residual normal untuk memenuhi asumsi regresi. Penelitian menggunakan 100 responden. Dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* dengan metode *Monte Carlo*, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember terdistribusi normal dan dapat melanjutkan tahapan uji selanjutnya.

2) Uji Multikolinieritas

Uji asumsi klasik multikolinearitas hanya dapat dilakukan dalam kasus di mana model regresi terdiri dari lebih dari satu variabel independen. Tujuan uji ini adalah untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen pada model regresi. Nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF)

dapat dilihat untuk mengetahui apakah ada masalah multikolineaitas pada model regresi. Nilai Tolerance harus lebih dari ($>$) 0,10 dan nilai VIF tidak lebih dari ($<$) 10.

Tabel 4. 19
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Total_GK	.564	1.772	Tidak ada multikolinearitas
Total_MK	.465	2.153	Tidak ada multikolinearitas
Total_NA	.580	1.723	Tidak ada multikolinearitas

a. Dependent Variable: Total_BK

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

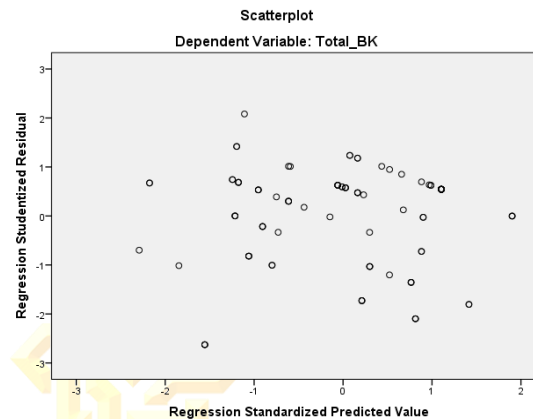
Berdasarkan hasil output yang telah dilakukan diatas, bisa diketahui nilai Tolerance dan VIF variabel Gaya kepemimpinan (X1) memperoleh nilai Tolerance sebesar 0,564 dan nilai VIF sebesar 1,772. Pada variabel motivasi kerja (X2) diperoleh nilai Tolerance sebesar 0,465 dan nilai VIF sebesar 2,153. Pada variabel nilai AKHLAK (X3) diperoleh nilai Tolerance sebesar 0,580 dan nilai VIF sebesar 1,723. Dapat disimpulkan dari nilai Tolerance dan VIF yang telah didapatkan dari setiap variabel independent Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK pada penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja di Bank Syariah Indonesia Jember menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas karena nilai Tolerance dari seriap variabel independent $> 0,10$ dan VIF sebesar < 10 .

Dengan hasil yang telah didapatkan, dapat dilanjutkan dengan uji berikutnya.

3) Uji Heteroskedastisitas

Pengujian terhadap asumsi klasik heteroskedastisitas memiliki tujuan agar dapat menentukan apakah perbedaan residual data antar observasi tetap atau berbeda. Kondisi yang variance residual data yang sama disebut homokedastisitas, sedangkan kondisi yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Pada penelitian ini, uji statistik *glejser* dan uji grafik Scatterplot digunakan untuk menguji model regresi yang baik untuk memastikan bahwa terjadi homokedastisitas maupun tidak ada masalah heteroskedastisitas. Uji *gletser* adalah nilai residual yang diubah menjadi absolut residual dan kemudian dikembalikan ke model regresi untuk variabel independen. Jika nilai signifikansi untuk variabel independen lebih besar dari 0.05, maka tidak ada masalah heteroskedastisitas. sedangkan untuk uji grafik *Scatterplot* menunjukkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas jika titik-titik diplot menyebar secara acak dan tidak berkumpul di satu tempat.

Gambar 4. 2
Grafik Uji Heteroskedastisitas



Berdasarkan hasil analisis grafik diatas menunjukkan tidak terdapat pola yang jelas, seperti titik- titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Regresi yang baik yakni yang tidak terjadi heterokidastisitas. Untuk menguatkan hasil yang telah didapatkan oleh penulis maka penulis juga telah melampirkan hasil uji statistik *gletjser*.

Tabel 4. 20
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	2.744		1.775	.079	
	Total_GK	-.032	.066	-.479	.633	

	Total_MK	.029	.080	.054	.361	.719
	Total_NA	-.051	.060	-.113	-.846	.400

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan hasil analisis tabel diatas diperoleh nilai signifikansi dari semua variabel independent yakni gaya kepemimpinan (X1) nilai signifikansi sebesar 0.633, motivasi kerja (X2) nilai signifikansi sebesar 0.719, nilai AKHLAK (X3) nilai signifikansi sebesar 0.400 yang semua nilai dari variabel independent > 0.05 yang berarti tidak terjadi heterokedastisitas.

Dapat disimpulkan melalui uji grafik *scatterplot* dan uji *statistic glejser* semua variabel independent Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK pada penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja di Bank Syariah Indonesia di

Jember menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas dan dapat melanjutkan pengujian selanjutnya

b. Uji Analisis Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen, baik secara simultan maupun secara parsial. Metode ini melibatkan lebih dari satu variabel bebas untuk melihat arah serta besar pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel terikat.

Tabel 4. 21
Hasil Uji Analisis Linear Berganda

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.862	2.628		2.992	.004		
Total_GK	.580	.113	.576	5.141	.000	.564	1.772
Total_MK	.299	.137	.271	2.193	.031	.465	2.153
Total_NA	.215	.102	.234	2.120	.037	.580	1.723

a. Dependent Variable: Total_BK

Berdasarkan output pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$BK = \alpha + \beta_1 (GK) + \beta_2 (MK) + \beta_3 (NA) + e$$

$$BK = 7,862 + 0,580 GK + 0,299 MK + 0,215 NA + e$$

Dari persamaan diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- Nilai koefisien regresi X1 sebesar 0,580 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) arah pengaruh positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan akan diikuti dengan peningkatan budaya kerja yang berpengaruh signifikan secara positif terhadap budaya kerja (Y).
- Nilai koefisien regresi X2 sebesar 0.299 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X2) menunjukkan arah pengaruh positif, artinya motivasi kerja memiliki nilai yg baik dalam pembentukan budaya kerja

- c. Nilai koefisien regresi X3 sebesar 0,215 menunjukkan arah pengaruh positif. Artinya, semakin tinggi penerapan nilai akhlak dalam lingkungan kerja, maka budaya kerja akan semakin baik.

c. Pengujian Hipotesis

a. Uji t (secara parsial/secara terpisah)

Pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen diukur secara spesifik melalui uji t. dasar untuk pengambilan Keputusan uji t adalah berikut:

- 1) Jika nilai pada t hitung $>$ t tabel dan memiliki nilai signifikansi $<$ 0,05 maka berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya variabel independent berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika nilai pada t hitung $<$ t tabel dan memiliki nilai signifikansi $<$ 0,05 maka berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, yang artinya variabel independent tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4. 22
Hasil Uji t (Parsial)
Coefficients^a

Variabel	t Hitung	Sig.	Keterangan
Total_GK	5.141	.000	Berpengaruh signifikan
Total_MK	2.193	.031	Berpengaruh signifikan
Total_NA	2.120	.037	Berpengaruh signifikan

a. Dependent Variable: Total_BK

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Kerja

Bank Syariah Indonesia di Jember

Berdasarkan hasil output yang telah didapatkan, diketahui nilai t hitung Gaya Kepemimpinan (Total_GK) $5,141 > t$ tabel $0,000$ dengan nilai $\text{sig } 0,000 < 0,05$ H_0 ditolak sedangkan H_a1 diterima, hal tersebut menjelaskan adanya keterkaitan secara signifikan dari variabel terikat yang berarti ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap budaya kerja di BSI di Jember.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan dalam organisasi, maka semakin tinggi budaya kerja pegawai. Secara teori *Robbins dan Judge*, kepemimpinan yang baik. menjadi teladan perilaku kerja, menciptakan komunikasi terbuka, meningkatkan disiplin. Dengan demikian, gaya kepemimpinan memberikan kontribusi nyata dalam membangun budaya kerja.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Budaya Kerja Bank

Syariah Indonesia di Jember

Nilai t hitung Motivasi Kerja (Total_MK) $2,193 > t$ tabel $> 0,031$) dan nilai signifikan $0,031 < 0,05$, artinya H_0 ditolak dan H_a2 diterima. Pada penelitian ini variabel Motivasi Kerja (X_2)

secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) BSI di Jember.

Tingkat motivasi kerja pegawai secara langsung membentuk atau memengaruhi budaya kerja dalam organisasi. Karena Motivasi pegawai konsisten antar responden, Motivasi lebih banyak dipengaruhi faktor eksternal (gaji, lingkungan, kebutuhan dasar) sehingga langsung membentuk budaya, dan Budaya kerja lebih dominan dibentuk oleh faktor normatif seperti kepemimpinan dan nilai organisasi, bukan motivasi internal.

3. Pengaruh Nilai AKHLAK Terhadap Budaya Kerja Bank

Syariah Indonesia di Jember

Nilai t hitung Nilai AKHLAK (Total_NA) $> t$ tabel 2,120 $> 0,037$ dan nilai signifikan $0,037 < 0,05$, artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Pada penelitian ini variabel Nilai AKHLAK

(X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) BSI di Jember.

Hasil ini menunjukkan bahwa pencapaian nilai AKHLAK seseorang tidak secara langsung menentukan bagaimana budaya kerja terbentuk. Budaya kerja dibentuk oleh norma organisasi, bukan nilai individu. Walaupun individu memiliki akhlak baik, budaya kerja tidak berubah tanpa ada keteladanan pemimpin, aturan formal organisasi.

b. Uji F secara (Simultan/secara bersama-sama)

Tujuan dari uji F adalah untuk menentukan apakah semua variabel independen dalam model regresi mempengaruhi variabel dependen secara bersamaan atau tidak. Untuk uji t, dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Seluruh variabel independen dinyatakan berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau nilai F hitung lebih besar dibandingkan F tabel. Berdasarkan kriteria tersebut, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima.
- 2) Seluruh variabel independen dinyatakan tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 atau nilai F hitung lebih kecil dibandingkan dengan F tabel. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak.

Tabel 4. 23
Hasil Uji F (Simultan)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.961	3	30.654	15.003	.000 ^b
	Residual	196.149	96	2.043		
	Total	288.110	99			

a. Dependent Variable: Total_BK

b. Predictors: (Constant), Total_NA, Total_GK, Total_MK

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan output yang telah peneliti dapatkan diatas diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 15,003 dan nilai signifikasi 0,000 yang dapat disimpulkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan nilai sebesar 15,003 dan nilai signifikasi sebesar $0,000 < 0,05$, ketika ketiga variabel digabung dalam satu model, mereka memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan atau penurunan Budaya Kerja. yang dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya seluruh variabel independent yaitu Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK berpengaruh secara simultan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

Menurut *Robbins* dan *Judge* budaya kerja dibentuk oleh kombinasi nilai organisasi, perilaku pemimpin, faktor psikologis pegawai (motivasi), dan keyakinan dan nilai moral pegawai (nilai AKHLAK). Oleh karena itu, ketiga variabel bersama-sama memberikan pengaruh terhadap budaya kerja.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai yang dikenal sebagai koefisien determinasi (R^2) adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variasi variabel dependen, yaitu peningkatan atau penurunan. Dengan kata lain, nilai koefisien determinasi dapat digunakan untuk menentukan seberapa besar pengaruh variabel

independen. Variabel independent pada penelitian ini terdiri dari Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) yang telah penulis dapatkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 24
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565 ^a	.319	.298	1.429

a. Predictors: (Constant), Total_NA, Total_GK, Total_MK

b. Dependent Variable: Total_BK

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan hasil output yang telah peneliti dapatkan diatas yang diketahui nilai R Square 0,319 yang artinya seluruh variabel independen Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Nilai AKHLAK berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Budaya Kerja sebesar 31,9%. Sedangkan 68,1% lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya, yang dapat disimpulkan bahwa pengetahuan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Nilai AKHLAK mempengaruhi 31,9% terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

D. Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 5,141 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1)

berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Bank Syariah Indonesia di Jember, maka semakin kuat budaya kerja yang terbentuk di dalam organisasi.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan pendapat *Robbins* dan *Judge* yang menyatakan bahwa budaya kerja organisasi banyak dibentuk oleh perilaku pemimpin, termasuk kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, keteladanan, komunikasi, dan penguatan nilai. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menumbuhkan etos kerja, serta memengaruhi perilaku karyawan melalui hubungan interpersonal dan contoh nyata yang diberikan pimpinan.³

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Afritasari yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dalam meningkatkan budaya organisasi dan kinerja pegawai di Bank Syariah Indonesia. Dan juga penelitian dari Wendy Agam Alfredo, Marlina Widiyanti, Muhammad Yusuf, Muhammad Ichsan Hadjri menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja atau budaya organisasi di lingkungan bank berguna untuk menegaskan bahwa kepemimpinan berperan sebagai pembentuk budaya

³ Jurdi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas Dan Berdaya Saing*, 96–101.

kerja di sektor perbankan.⁴ Artinya, di lingkungan perbankan syariah, peran pemimpin sangat menentukan arah perilaku dan standar kerja karyawan, terutama karena tuntutan profesionalisme dan *service excellence* yang tinggi.

2. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah

Indonesia di Jember

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,193 dengan signifikansi $0,031 < 0,05$, yang berarti Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima. Signifikannya pengaruh motivasi kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi internal maupun eksternal karyawan secara langsung membentuk budaya kerja di BSI Jember.

Terdapat hasil yang melatarbelakangi temuan tersebut yaitu motivasi kerja pegawai bersifat fluktuatif, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti beban kerja, tekanan target, kompensasi, maupun kondisi emosional yang berbeda antar responden. Motivasi lebih bersifat individual, sedangkan budaya kerja merupakan nilai-nilai kolektif yang distandardisasi oleh organisasi. Budaya kerja di BSI lebih dominan dipengaruhi oleh nilai organisasi (AKHLAK) dan gaya kepemimpinan, bukan oleh motivasi personal.

⁴ Wendy Agam Alfredo and Muhammad Yusuf, “*The Influence of Leadership Style and Organisational Culture on Employee Performance at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Palembang Area Arief*” 7, no. 10 (2024): 138–42.

Penelitian ini relevan dengan penelitian Bimantara dan Pratiwi yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pegadaian Syariah. Dan hasil penelitian dari Yuli Budiyati dan Hardani Widiastuti mendukung bahwa motivasi kerja berpengaruh positif.⁵

3. Nilai AKHLAK berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung 2,120 dengan signifikansi $0,037 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti Nilai AKHLAK (X3) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember. Nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) merupakan *core values* BUMN yang wajib diimplementasikan oleh seluruh pegawai BSI. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai ini belum sepenuhnya terinternalisasi pada level individu, sehingga tidak memberi dampak langsung terhadap budaya kerja.

Temuan ini menjelaskan Budaya kerja lebih dipengaruhi struktur organisasi dan pemimpin, bukan nilai individu semata. Internalisasi nilai AKHLAK membutuhkan proses panjang, pembiasaan, dan pengawasan berkelanjutan. Pegawai mungkin memahami nilai AKHLAK secara kognitif, namun belum semuanya mengaplikasikan secara konsisten dalam perilaku kerja.

⁵ Yuli Budiyati and Hardani Widiastuti, "Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 17, no. 3 (2025): 290–303.

Hasil ini relevan dengan penelitian Alda Sri Wahyuni yang menemukan bahwa AKHLAK berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai BSI. Perbedaan hasil dimungkinkan karena konteks cabang, budaya internal, dan peran pimpinan yang berbeda.⁶

4. Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK secara simultan berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 15,003 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember. Secara teoretis, hasil ini sesuai dengan model pembentukan budaya organisasi.

Menurut Robbins dan Judge, budaya kerja terbentuk melalui sinergi antara nilai-nilai organisasi, perilaku pemimpin, faktor psikologis karyawan seperti motivasi, serta keyakinan dan nilai moral individu yang tercermin dalam nilai AKHLAK. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut secara simultan memiliki kontribusi terhadap pembentukan budaya kerja.

⁶ Wahyuni, "Penerapan *Core Values* Akhlak Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Pegawai Di Bank Syariah Indonesia KCP Bandung Cijerah."

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan apakah variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Nilai AKHLAK berpengaruh terhadap Budaya Kerja di Bank Syariah Indonesia Jember. Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Nilai AKHLAK (X3). Sedangkan variabel terikat Dependen adalah Budaya Kerja (Y). Berikut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti:

1. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 5,141 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember.
2. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 2,193 dengan nilai signifikansi $0,031 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember.
3. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung 2,120 dengan nilai signifikansi $0,037 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa Nilai AKHLAK (X3) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember.

4. Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 15,003 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Nilai AKHLAK (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember.

B. Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini, Peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Untuk Mahasiswa, khususnya yang menempuh pendidikan di lingkungan UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, disarankan untuk tidak hanya menguasai aspek teoritis manajemen dan perbankan syariah, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan, motivasi kerja, serta nilai AKHLAK sebagai bekal kompetensi profesional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat terbentuk dari sinergi antara kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang berkelanjutan, dan penghayatan nilai moral organisasional.

Oleh karena itu, mahasiswa perlu mengembangkan *soft skills* seperti kepemimpinan partisipatif, etos kerja Islami, kemampuan beradaptasi, serta kolaborasi tim sejak dini melalui kegiatan akademik, organisasi kemahasiswaan, dan program magang. Dengan demikian,

lulusan diharapkan memiliki kesiapan mental, etika kerja, dan karakter profesional yang relevan dengan kebutuhan industri perbankan syariah.

2. Bagi Bank Syariah Indonesia (BSI) Jember

Bank Syariah Indonesia Jember disarankan untuk terus memperkuat implementasi gaya kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual, khususnya dalam situasi perubahan organisasi seperti mutasi pimpinan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan memiliki implikasi terhadap perubahan tingkat motivasi serta budaya kerja karyawan. Dengan demikian, pihak manajemen perlu memastikan bahwa setiap transisi atau penyesuaian kepemimpinan diiringi oleh strategi komunikasi yang terencana dan pendekatan yang berorientasi pada aspek kemanusiaan, sehingga motivasi kerja pegawai tetap terjaga dan tidak mengalami penurunan.

Selain itu, nilai AKHLAK perlu terus diinternalisasikan secara konsisten, tidak hanya sebagai slogan organisasi, tetapi sebagai pedoman perilaku kerja sehari-hari. Program pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja berbasis nilai, serta keteladanan pimpinan menjadi langkah strategis dalam memperkuat budaya kerja yang profesional dan Islami. Upaya ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai, menjaga harmonisasi kerja, serta mendukung pencapaian target organisasi secara berkelanjutan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan memperluas cakupan objek dan variabel penelitian. Penelitian lanjutan dapat dilakukan pada beberapa cabang Bank Syariah Indonesia atau lembaga keuangan syariah lainnya untuk memperoleh hasil yang lebih *generalizable*. Selain itu, peneliti dapat menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, beban kerja, atau kepemimpinan etis sebagai variabel mediasi maupun moderasi. Pendekatan metode campuran (*mixed methods*) juga direkomendasikan agar mampu menggali data kuantitatif sekaligus memahami dinamika sosial dan psikologis pegawai secara lebih mendalam. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang lebih komprehensif dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia dan budaya kerja di perbankan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, Faisal, Isnaini Harahap, and Zuhri M. Nawawi. "Islamic Banking And Sukuk As Alternative Financing Sources In Development." *Jurnal Syarikah : Jurnal Ekonomi Islam* 10, no. 1 (June 29, 2024): 137–47. <https://doi.org/10.30997/jsei.v10i1.11597>.
- Afritasari, Dias. "Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Gatot Subroto." *Braz Dent J.* 33, no. 1 (2022): 1–12.
- Alfredo, Wendy Agam, and Muhammad Yusuf. "The Influence of Leadership Style and Organisational Culture on Employee Performance at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Palembang Area Arief" 7, no. 10 (2024): 138–42.
- Amir, Nadia Azalia Putri, and Murtiatun. *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, Dan Penerapannya Dalam Organisasi*. Edited by Fauzan. 1st ed. DIVA Press, 2024.
- Anggraini, Diah Ayu, Abdul Kodir Djaelani, and Afi Rachmat Slamet. "Pengaruh Pelatihan, Budaya Kerja Dan Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk." *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen* 14, no. 02 (2025): 158–69. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/29278/0>.
- Anisa, Qurotul, Tatit Diansari Reskiputri, and Wahyu Eko Setianingsih. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Jember Universitas Jember." *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 2023, 563–69. <https://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/view/10024>.
- Bank Syariah Indonesia. Accessed August 27, 2025. https://ir.bankbsi.co.id/annual_reports.html.
- Bimantara, Ayubi Yahya, and Ana Pratiwi. "Pengaruh Lingkungan Kerja Disiplin Kerja Dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Pegadaian Syariah Cabang A Yani Jember." *Jurnal Penelitian Nusantara* 1 (2025): 66–70.
- BSI. "Bank Syariah Indonesia. (2022). Laporan Tahunan (Annual Report) . Jakarta: PT Bank Syariah Indonesia Tbk. <https://www.bankbsi.co.id/News-Update/Edukasi/Sejarah-Dan-Perkembangan-Bank-Syariah-Di-Indonesia>," 2022, 2022.

- Budiyati, Yuli, and Hardani Widiastuti. "Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 17, no. 3 (2025): 290–303.
- Dalimunthe, Nikmah, and Nanda Kurniawan Lubis. "Peran Lembaga Perbankan Terhadap Pembangunan Ekonomi: Fungsi Dan Tujuannya Dalam Menyokong Ketenagakerjaan." *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 8, no. 30 (2023): 956–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20997>.
- Dari, Yulan, and Irma Suryani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Efikasi Diri Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia Banda Aceh." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 8, no. 1 (2023): 106–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.24815/jimen.v8i1.21138>.
- Dewi, Rosmala, Rr. Dimas Veronica Priharti, and Suroso. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada Pt Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Baturaja." *Journal of the Social Sciences* 20, no. 2 (2021): 81–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.35719/fenomena.v20i2.58>.
- Dewi, Tatiana Kusuma, Anita Silvianita, Nurafni Rubiyanti, and Arry Widodo. "Kerangka Konseptual: Peran Core Values Akhlak Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)* 11, no. 2 (2024): 1519–29. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i2.55488>.
- Edison, Emron, Yohny Anwar, and Imas Komariyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*. Bandung: CV Alfabeta, 2018.
- Fahmi, M. Rafli Ichsan, Dharmawan Sriyanto, and Feby Aulia Safrin. "Implementasi Budaya Organisasi Bumn 'Akhlak' Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Surveyor Indonesia (Persero) Cabang Medan." *Business Research and Management Journal* 1, no. 1 (2024): 1–16. <https://journal.myrepublikcorp.com/index.php/bromo/article/view/57>.
- Ferdianto, Jemmy Regri, Rikky Rundu Padang, and Made Pramana Putra. "Pengaruh Internal Marketing Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Jember Gajah Mada." *Kinerja* 7, no. 02 (January 7, 2025): 290–99. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v7i02.4265>.
- Ibrahim, Abubakar Herminawaty, and Yunus Muh. Kafrawi. "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT PLN (Persero) UP2D Makassar."

Indonesian Journal of Business and Management 7, no. 1 (2024): 1–10.
<https://doi.org/10.35965/jbm.v7i1.5182>.

Iftika, Risa Afifatul, and Siti Khayisatuzahro Nur. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai PT Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Jember Sudirman).” *At-Tasharruf "Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Syariah* 4, no. 2 (2022).
<https://doi.org/https://doi.org/10.32528/at.v4i2.7900>.

Ilham, Muhammad. “Pengaruh Budaya Organisasi Akhlak Bumnn Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (Bsi) Regional Finance Operation (Rfo) Medan.” *Jurnal Paradigma Aswaja* 1, no. 1 (2023): 8–22.
<https://journal.metagenbi.org/index.php/jurish/article/view/11>.

Ithri, Fina Nafhatul, and Hendry Cahyono. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.” *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam* 1, no. 2 (2018): 79–87.
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jei/article/view/26389/>.

Jurdi, Fatahullah. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas Dan Berdaya Saing*. Malang: Intrans Publishing, 2018.

KBBI. “Arti Kata Dependen - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online.” Accessed August 28, 2025. <https://kbbi.web.id/dependen>.

KBBI “Arti Kata Independen - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online.” Accessed August 28, 2025. <https://kbbi.web.id/independen>.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. Accessed August 28, 2025. <https://bumn.go.id/profil/erabarukami/nilai-organisasi>.

Khasanah, Nisa Mukhlisotun. “Analisis Work Culture Pada Karyawan Hasil Merger Lembaga Keuangan Bank Syariah Guna Mencapai Core Values Perusahaan (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya).” *Accident Analysis and Prevention* 183, no. 2 (2023): 153–64.

Kumala., Fifin Ahsinatul. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Self Esteem Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTPN Kantor Cabang Jember. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam September 2024,” no. September (2024): 2024.

Kusumah, Echo Perdana. *Metode Penelitian Bisnis: Analisis Data Melalui SPSS Dan Smart-PLS*. 1st ed. Sleman: Deepublish, 2023.

Laporan Tahunan OJK. Accessed September 1, 2025.
<https://www.ojk.go.id/id/data-dan-statistik/laporan-tahunan/Default.aspx>.

- Masrohatin, Siti, Al Fitri Ummi Isabella, and Yasmin huronia Salsabilla. "Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Micro Banking Cluster Jember." *Al-Tsaman: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam* 5, no. 01 (2023): 23–30. <https://doi.org/10.62097/al-tsaman.v5i01.1286>.
- Masruroh, Nikmatul, Ilfanny Dwi Azalia, Miftahul Jannah, and Julia Citra Anggraini. "Literasi Sistem Tranformasi Digital Dalam Optimalisasi Layanan Nasabah." *JAMAS: Jurnal Abdi Masyarakat* 2, no. 1 (2024): 406–12. <https://doi.org/10.62085/jms.v2i1.88>.
- Mastura, Mastura, Mohd Heikal, and Yulius Dharma. "Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai: Apakah Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Tersebut." *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 8, no. 2 (2023): 142–50. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v8i2.7175>.
- Mufidah, Alfiatul. "Analisis Implementasi Corporate Culture Core Values AKHLAK Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca Merger (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)" 11, no. 1 (2025): 1–14.
- Mukarromatul Isnaini, Retna Anggitaningsih, and Nurul Setianingrum. "Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember." *ILTIZAMAT: Journal of Economic Sharia Law and Business Studies* 3, no. 1 (2024): 67–81. <https://doi.org/10.55120/iltizamat.v3i1.1746>.
- Nurfadilah. "Pengaruh Budaya Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palopo Dengan Kepemimpinan Etis Sebagai Variabel Mediasi," 2025.
- Nurjannah, Siti Ifa. "Penerapan Gaya Kepemimpinan Enterpreneurship, Spiritual, Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia KCP Situbondo Basuki Rahmat. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam September 2024," 2024, 1–189.
- Penyusun, Tim. *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah: Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember*. Jember, 2022.
- Putra, Aris Try Andreas. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Teoritis Dan Praktis*. 1st ed. Banyumas: Amerta Media, 2025.

- Putri, Anggia Nasya. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Bank Syariah Indonesia KC Dumai)," no. February (2024): 4–6.
- Sholihah, Afrila, Khamdan Rifa'i, and Hersa Farida Qoriani. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Individu Dalam Organisasi (PIO) Melalui Motivasi Kerja Pada Telkom Indonesia, Tbk Wilayah Jember." *Jurnal Istiqro* 9, no. 1 (2023): 44–57. <https://doi.org/10.30739/istiqro.v9i1.1652>.
- Sianturi, Elizabeth Irene Putri, Hamid Halin, and Susi Handayani. "Pengaruh Penerapan Budaya Kerja (Corporate Culture) Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Perkreditan Rakyat Puskopat Palembang." *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM* 2, no. 1 (2021): 43–59. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i1.212>.
- Simatupang, Sudung, Onita Sari Sinaga, Sepbeariska Manurung, Marthin Hutler Ambarita, and Erna Ningsih Mokodongan. "Bank Digital Dan Kepercayaan Konsumen." *Jurnal Ilmiah Satyagraha* 7, no. 2 (2024): 156–64. <https://doi.org/10.47532/jis.v7i2.1090>.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Jakarta: Kencana, 2020.
- Usman, Hardius, Nurul Huda, and Nucke Widowati Kusumo Projo. *Ekonometrika Untuk Analisis Ekonomi, Keuangan, Dan Pemasaran Syariah*. 1st ed. Jakarta: Kencana, 2022.
- Wahyuni, Alda Sri. "Penerapan Core Values Akhlak Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Pegawai Di Bank Syariah Indonesia KCP Bandung Cijerah." *Accident Analysis and Prevention* 183, no. 2 (2023): 153–64. <https://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/75035>.
- Wibowo. *Perilaku Dalam Organisasi*. Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2013.
- Zahriyah, Aminatus, Suprianik, Agung Parmono, and Mustofa. *Ekonometrika: Teknik Dan Aplikasi Dengan SPSS*. 1st ed. Jember: Mandala Press, 2021.
- Zakaria, Yogi Aditya, Dadang Mulyana, Arif Nurrahman, and Universitas Muhammadiyah Bandung. "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Bank Syariah Indonesia Cabang Bandung Suniaraja." *Journal Ability: Journal of Education and Social Analysis* 1, no. 1 (2024): 8–15.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
 Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <https://febi.uinkhas.ac.id/>



SURAT KETERANGAN

Kami selaku pembimbing skripsi dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah
 NIM : 224105010014
 Program Studi/Fakultas : Perbankan Syariah/ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
 UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah melengkapi lampiran naskah skripsi sesuai ketentuan buku pedoman akademik dan berhak diverifikasi untuk mendaftar ujian skripsi, antara lain :

No	Lampiran	Ada	Tidak
1	Lembar persetujuan Pembimbing	✓	
2	Matrik Penelitian	✓	
3	Surat Pernyataan Keaslian Bermaterai dan ditandatangani	✓	
4	Pedoman Wawancara/ Angket Penelitian	✓	
5	Surat Izin Penelitian	✓	
6	Surat Keterangan Selesai Penelitian	✓	
7	Jurnal Kegiatan Penelitian	✓	
8	Dokumentasi Penelitian (Kualitatif dan Kuantitatif Data Primer)	✓	
9	Lampiran Data Sekunder (Hasil penghitungan SPSS dll atau penelitian kuantitatif data sekunder)	✓	
10	Surat keterangan screening turnitin 25% (Bagian Akademik)	✓	
11	Surat Keterangan Selesai Bimbingan Skripsi	✓	
12	Mensitasi 5 artikel jurnal dosen FEBI (sesuai dengan topik penelitian)	✓	
13	Biodata	✓	

Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 27 November 2025
 Pembimbing

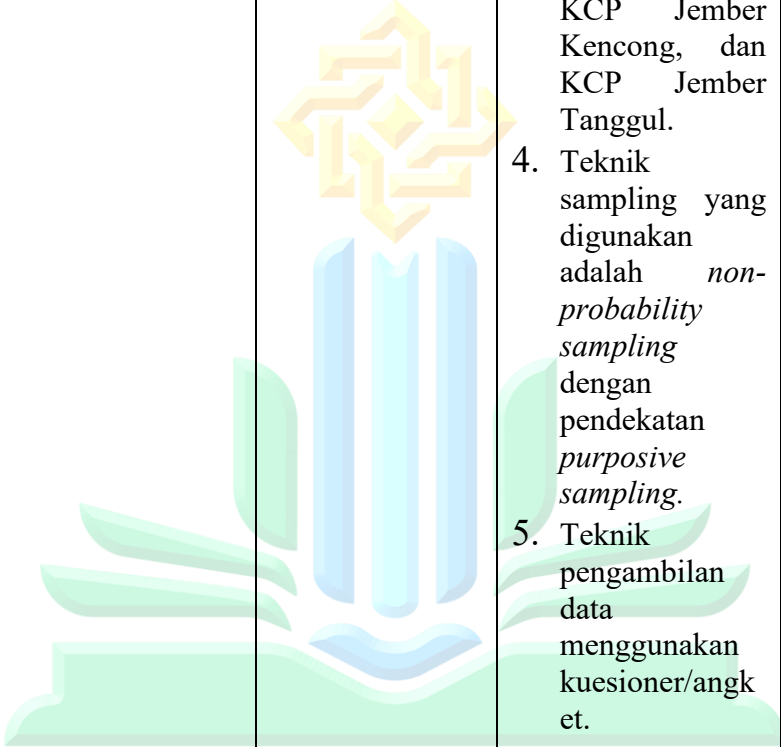

ANA PRATIWI, SE., Ak., MSA.
 NIP. 198809232019032003



Lampiran 1 Matrik Penelitian

MATRIK PENELITIAN

Judul	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metodologi Penelitian	Rumusan Masalah	Hipotesis
Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Nilai AKHLAK Terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia Di Jember	1. Variabel Independen (X): a. Gaya Kepemimpinan.	1) Memberi perintah 2) Memberi Perintah 3) Komunikasi 4) Mengambil Keputusan 5) Mengendalikan Bawahan 6) Memimpin Rapat 7) Tanggung Jawab	1. Data primer: Data yang diperoleh menggunakan kuesioner dari karyawan atau bank. 2. Data sekunder: Data didapatkan dari kajian kepustakaan dan penelitian terdahulu yang sejenis guna untuk menunjang data primer	1. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. 2. Jenis penelitian bersifat kuantitatif asosiatif. 3. Populasi penelitian adalah karyawan di lima kantor cabang BSI di Jember yaitu KC Jember Sudirman, KCP Jember Gajah Mada, KCP Jember Balung,	5. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember? 6. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember? 7. Apakah Nilai AKHLAK berpengaruh terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di	1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja. H_{a1} : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember. 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Budaya Kerja. H_{a2} : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja

			 KCP Jember Kencong, dan KCP Jember Tanggul. 4. Teknik sampling yang digunakan adalah <i>non-probability sampling</i> dengan pendekatan <i>purposive sampling</i>. 5. Teknik pengambilan data menggunakan kuesioner/angket.	Jember? 8. Apakah Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK berpengaruh secara simultan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember?	Bank Syariah Indonesia di Jember. 3. Pengaruh Nilai AKHLAK terhadap Budaya Kerja. H_{a3} : Nilai AKHLAK berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember. 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK secara simultan terhadap Budaya Kerja H_{a4} : Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai
--	--	--	---	---	---

						AKHLAK berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.
	b. Motivasi Kerja.	1) Psikologis 2) Rasa aman 3) Sosial 4) Penghargaan 5) Aktualisasi diri				
	c. Nilai AKHLAK	1) Amanah 2) Kompeten 3) Harmonis 4) Loyal 5) Adaptif 6) Kolaboratif				
	2. Variabel Dependen (Y) yaitu Budaya Kerja.	1) Kesadaran diri 2) Keagresifan 3) Kepribadian 4) Performa 5) Orientasi tim				

Lampiran 2 Pernyataan Keaslian Tulisan**PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah

Nim : 224105010014

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Prodi : Perbankan Syariah

Institusi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

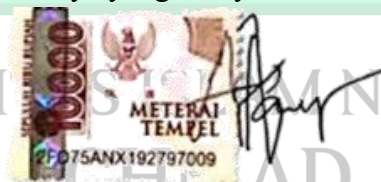
Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul:

“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN NILAI AKHLAK TERHADAP BUDAYA KERJA BANK SYARIAH INDONESIA DI JEMBER”

Secara keseluruhan adalah hasil kajian atau karya sendiri, kecuali pada bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 28 Januari 2026

Saya yang menyatakan



Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah
NIM.224105010014

Lampiran 3 Pedoman Angket Penelitian

Pedoman Angket Penelitian

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Kepada

Yth. Responden

Perkenalkan saya mahasiswa Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Dan yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	:	Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah
NIM	:	224105010014
Semester	:	VIII (Delapan)
Jurusan	:	Ekonomi Islam
Prodi	:	Perbankan Syariah

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir atau skripsi yang sedang saya lakukan dengan judul "**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK Terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia Di Jember**". Agar penelitian ini dapat berlangsung dengan baik, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara/i selaku karyawan Bank Syariah Indonesia di Jember berkenan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua jawaban yang diberikan akan terjamin kerahasiannya dan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Semoga Allah membalas kebaikan Bapak/Ibu/Saudara/i dan selalu diberika kesehatan serta kemudahan dalam setiap uruan. Aamiin.

Demikian pengantar ini dibuat. Atas perhatian dan bantuan yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Hormat Saya,

Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah

KUESIONER PENELITIAN

“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN NILAI AKHLAK TERHADAP BUDAYA KERJA BANK SYARIAH INDONESIA DI JEMBER”

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat dengan memberi tanda check list (✓) pada alternatif jawaban yang telah disediakan sesuai dengan kondisi yang menurut anda sesuai dengan anda. Pada setiap pertanyaan-pertanyaan telah disediakan bagian ada lima (5) point skala di sampingnya dengan keterangan sebagai berikut:

Jawaban	Pilihan	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-Ragu/Netral	R	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

B. Identitas Responden

Nama Responden :

Usia : ☐ 23-30 Tahun ☐ 31-40 Tahun ☐ 41-55 Tahun

Jenis Kelamin : Pria / Wanita

Jabatan/Posisi :

Lama Bekerja : ☐ < 5 Tahun ☐ 5-10 Tahun ☐ 10-15 Tahun ☐ > 15 Tahun

C. Kuesioner Penelitian

Petunjuk:

Beri tanda centang (✓) pada kolom jawaban yang sesuai dengan pendapat Anda:

SS = Sangat Setuju, S = Setuju, R = Ragu-ragu/Netral, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju.

No	Pertanyaan	Nilai				
Gaya Kepemimpinan		SS	S	R	TS	STS
1.	Pimpinan selalu memberikan instruksi kerja dengan jelas dan tegas.					
2.	Pimpinan menyampaikan informasi dengan cara yang mudah dipahami.					
3.	Pimpinan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.					
4.	Pimpinan mampu mengendalikan bawahan agar bekerja sesuai aturan.					
5.	Pimpinan selalu memimpin rapat kerja secara teratur dan terarah.					
6.	Pimpinan menunjukkan tanggung jawab penuh atas hasil kerja tim.					

No	Pertanyaan	Nilai				
Motivasi Kerja		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya merasa senang dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2.	Saya merasa aman bekerja karena adanya perlakuan positif dari pimpinan.					
3.	Saya memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja.					
4.	Pimpinan memberikan penghargaan atas prestasi kerja saya.					
5.	Saya memperoleh kesempatan					

	untuk mengembangkan kemampuan diri.					
--	-------------------------------------	--	--	--	--	--

No	Pertanyaan	Nilai				
		SS	S	R	TS	STS
	Nilai AKHLAK					
1.	Saya berusaha menjaga kepercayaan dengan bekerja secara jujur.					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai keahlian dan kompetensi.					
3.	Saya menjaga hubungan kerja yang baik dan saling menghormati.					
4.	Saya menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi tempat saya bekerja.					
5.	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.					
6.	Saya terbiasa bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.					

No	Pertanyaan	Nilai				
		SS	S	R	TS	STS
	Budaya Kerja					
1.	Saya memiliki kesadaran diri untuk mematuhi aturan kerja yang berlaku.					
2.	Saya berusaha agresif dalam mencapai target pekerjaan.					
3.	Saya menjaga sikap dan kepribadian positif dalam bekerja.					
4.	Saya selalu berusaha meningkatkan performa kerja dari waktu ke waktu.					
5.	Saya mengutamakan kerja sama tim untuk mencapai tujuan organisasi.					

Lampiran 4 Surat Izin Penelitian

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
 Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
 Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <https://febi.uinkhas.ac.id/>




Nomor : 4615 / Un.22/D.5.WD.1/KM.05.00/11/2025 5 November 2025
 Lampiran : -
 Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.
 Kepala BSI KCP Jember Balung
 Jl. Ambulu No.30, Kebonsari, Balung Lor, Kec. Balung, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68161

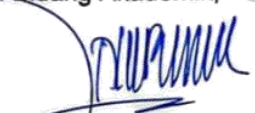
Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diizinkan mahasiswa berikut :

Nama : Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah
 NIM : 224105010014
 Semester : VII (Tujuh)
 Jurusan : Ekonomi Islam
 Prodi : Perbankan Syariah

Guna melakukan Penelitian/Riset mengenai "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Nilai AKHLAK Terhadap Budaya Kerja Di Bank Syariah Indonesia Area Jember" di lingkungan/lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenaan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

A.n. Dekan
 Wakil Dekan Bidang Akademik,

 Nurul Widyawati Islami Rahayu




Lampiran 5 Surat Keterangan Selesai Penelitian

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk
KCP Jember Balung
Jl Ambulu No. 30 Balung Lor
Balung – Jember
Indonesia
T : 0336 8901010
www.bankbsi.co.id

SURAT KETERANGAN No. 06/002-3/1339

PT Bank Syariah Indonesia, Tbk KCP Jember Balung yang beralamat di Jl Ambulu no.30 Balunglor, Balung – Jember dengan ini menerangkan bahwa :

NAMA : AHMAD AKBAR MAULANA SYARIF HIDAYATULLAH
NIP : 224105010014
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam
Program Studi : Perbankan Syariah
Univesitas : Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah melaksanakan penelitian/riset yang dilakukan pada Bulan Desember 2025 sd Januari 2026 di PT Bank Syariah Indonesia – KCP Jember Balung dengan judul skripsi **"ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN NILAI AKHLAK TERHADAP BUDAYA KERJA BANK SYARIAH INDONESIA DI JEMBER"**.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 5 Januari 2026

PT BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk
KCP Jember Balung

Fhaiza Yunifar Permana
Branch Operation & Service Manager

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Lampiran 6 Jurnal Kegiatan Penelitian

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Lokasi Penelitian:

Bank Syariah Indonesia KCP Jember Balung

Jl. Ambulu No.30, Kebonsari, Balung Lor, Kec. Balung, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68161

No.	Tanggal	Jenis Kegiatan	Tanda Tangan
1.	10 Desember 2025	Penyerahan surat izin penelitian ke pihak BSI Jember Balung	✍
2.	11 Desember 2025	Proposal penelitian diterima dan diberi izin	✍
3.	11 Desember 2025	Wawancara dengan BOSM terkait kuesioner penelitian	✍
4.	17 – 24 Desember 2025	Penyebaran dan Distribusi Kuesioner	✍
5.	5 Januari 2026	Meminta tanda tangan dan surat selesai penelitian	✍

Jember, 5 Januari 2026

BOSM BSI KCP JEMBER BALUNG

BSI BANK SYARIAH INDONESIA
 Fhaiza Yunifar Permana

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

Lampiran 7 Surat Keterangan Selesai Bimbingan Skripsi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <https://febi.uinkhas.ac.id/>



SURAT KETERANGAN

Kami yang bertandatangan di bawah ini, menerangkan bahwa:

Nama : Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah
Nim : 224105010014
Semester : VIII (Delapan)

Berdasarkan dari keterangan dosen pembimbing telah dinyatakan selesai bimbingan skripsi. Oleh karena itu mahasiswa tersebut diperkenankan mendaftarkan diri untuk mengikuti Ujian Skripsi.

Jember, 28 Januari 2026

Koordinator Prodi Perbankan Syariah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R


Dr. ANA PRATIWI, SE., Ak., MSA.
NIP. 198809232019032003

Lampiran 8 Surat Keterangan Screening Turnitin 25%



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
 Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <http://uinkhas.ac.id>



SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa :

Nama : Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah
 NIM : 224105010014
 Program Studi : Perbankan Syariah
 Judul : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja,
 Dan Nilai AKHLAK Terhadap Budaya Kerja Bank
 Syariah Indonesia Di Jember

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 25%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 10 Februari 2026

Operator Turnitin
 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

(Mariyah Ulfah, M.E.I.)
 197709142005012004



Lampiran 9 Tabulasi Data

TABULASI DATA

X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	X1. 5	X1. 6	Total_ X1	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	Total_ X2
5	4	4	4	5	4	26	4	4	4	5	4	21
4	5	4	5	4	4	26	5	5	5	4	5	24
5	5	4	5	5	5	29	4	4	5	4	5	22
4	4	4	5	5	5	27	4	5	5	5	5	24
5	4	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	21
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	5	26	3	4	4	5	5	21
4	5	4	5	5	5	28	5	5	5	4	5	24
5	4	5	5	5	5	29	5	4	5	5	5	24
5	4	5	5	4	5	28	4	4	5	5	5	23
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	5	4	5	4	5	27	4	4	4	4	5	21
5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23
5	5	4	5	4	5	28	5	4	4	4	5	22
5	5	4	5	4	4	27	5	5	4	4	5	23
5	4	5	4	5	5	28	5	5	4	4	5	23
5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	20
5	4	4	5	5	5	28	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	4	5	28	4	4	5	4	5	22
5	5	5	4	5	4	28	4	4	5	4	5	22
4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	5	25	5	4	5	4	5	23
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	5	24
5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	4	5	24
5	4	5	5	4	4	27	5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	5	21
5	4	5	5	4	4	27	5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	4	4	4	5	4	26	4	4	4	5	4	21
4	5	4	5	4	4	26	5	5	5	4	5	24
5	5	4	5	5	5	29	4	4	5	4	5	22
4	4	4	5	5	5	27	4	5	5	5	5	24

5	4	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	21
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	5	26	3	4	4	5	5	21
4	5	4	5	5	5	28	5	5	5	4	5	24
5	4	5	5	5	5	29	5	4	5	5	5	24
5	4	5	5	4	5	28	4	4	5	5	5	23
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	5	4	5	4	5	27	4	4	4	4	5	21
5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23
5	5	4	5	4	5	28	5	4	4	4	5	22
5	5	4	5	4	4	27	5	5	4	4	5	23
5	4	5	4	5	5	28	5	5	4	4	5	23
5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	20
5	4	4	5	5	5	28	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	4	5	28	4	4	5	4	5	22
5	5	5	4	5	4	28	4	4	5	4	5	22
4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	5	25	5	4	5	4	5	23
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	5	5	27	4	4	5	4	5	22
5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	5	24
5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	4	5	24
5	4	5	5	4	4	27	5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	5	5	26	5	5	4	4	4	22
4	5	5	5	4	5	28	4	5	5	5	4	23
5	4	5	5	5	5	29	5	4	4	4	5	22
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	5	24
5	5	4	5	5	5	29	5	4	4	5	5	23
4	3	5	5	5	5	27	5	5	5	4	4	23
5	5	5	5	4	4	28	5	4	5	4	5	23
4	4	4	5	5	5	27	4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	24
4	5	4	4	5	5	27	4	4	5	5	4	22
5	4	5	5	5	5	29	4	4	5	4	5	22
4	4	4	4	5	5	26	4	4	5	4	4	21
5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	4	5	23
5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	5	24

5	4	4	5	5	5	28	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	4	5	28	4	4	5	4	5	22
5	5	5	4	5	4	28	4	4	5	4	5	22
5	4	4	4	5	4	26	4	4	4	5	4	21
4	5	4	5	4	4	26	5	5	5	4	5	24
5	5	4	5	5	5	29	4	4	5	4	5	22
4	4	4	5	5	5	27	4	5	5	5	5	24
5	4	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	21
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	5	26	3	4	4	5	5	21
4	5	4	5	5	5	28	5	5	5	4	5	24
5	4	5	5	5	5	29	5	4	5	5	5	24
5	4	5	5	4	5	28	4	4	5	5	5	23
5	5	5	4	5	4	28	4	4	5	4	5	22
5	4	4	4	5	4	26	4	4	4	5	4	21

X3. 1	X3. 2	X3. 3	X3. 4	X3. 5	X3. 6	Total_ X3	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5	Total_ Y
4	4	4	5	4	5	26	5	5	4	4	5	23
5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	4	4	22
5	4	5	4	4	5	27	4	5	4	4	5	22
5	4	5	4	4	5	27	4	4	4	4	5	21
4	4	5	4	5	4	26	4	3	4	3	4	18
5	5	5	3	3	5	26	4	3	4	5	5	21
5	3	3	5	5	4	25	5	4	4	5	5	23
4	4	4	4	4	5	25	4	5	5	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	4	29	4	5	5	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	4	5	29	5	4	5	5	5	24
5	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	5	25	4	5	5	5	5	24
5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	5	5	26	4	4	5	5	5	23
4	4	4	4	4	5	25	5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	5	5	4	5	27	4	5	5	5	5	24
5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	5	5	24

4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	5	26	4	5	4	4	5	22
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	4	4	22
5	4	5	5	5	5	29	4	5	5	5	5	24
5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	5	4	23
5	5	4	5	5	4	28	5	5	5	5	5	25
5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	5	4	23
5	5	4	5	5	4	28	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	4	5	29	4	5	5	5	4	23
4	4	4	5	4	5	26	5	5	4	4	5	23
5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	4	4	22
5	4	5	4	4	5	27	4	5	4	4	5	22
5	4	5	4	4	5	27	4	4	4	4	5	21
4	4	5	4	5	4	26	4	3	4	3	4	18
5	5	5	3	3	5	26	4	3	4	5	5	21
5	3	3	5	5	4	25	5	4	4	5	5	23
4	4	4	4	4	5	25	4	5	5	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	4	29	4	5	5	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	4	5	29	5	4	5	5	5	24
5	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	5	25	4	5	5	5	5	24
5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	5	5	26	4	4	5	5	5	23
4	4	4	4	4	5	25	5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	4	5	5	5	4	28	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	5	5	4	5	27	4	5	5	5	5	24
5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	5	5	24
4	5	4	5	4	4	26	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	3	5	27	5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	5	26	4	5	4	4	5	22
5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	25
3	4	4	4	4	5	24	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	4	4	22
5	4	5	5	5	5	29	4	5	5	5	5	24
5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	5	4	23

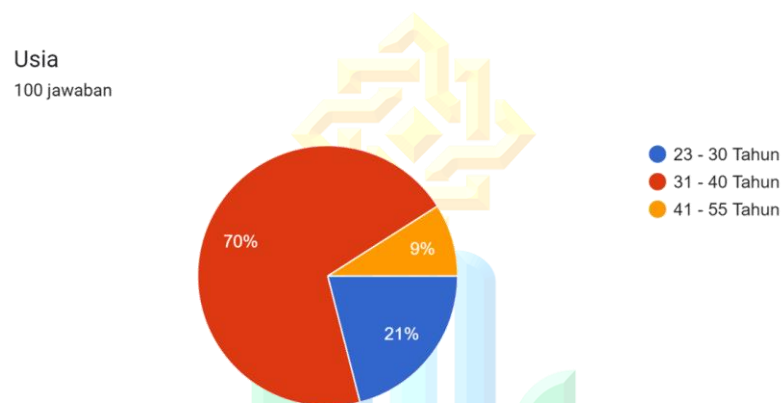
5	5	4	5	5	4	28	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	4	5	29	4	5	5	5	4	23
5	5	5	5	5	4	29	5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	4	4	5	28	5	5	5	5	5	25
4	4	5	4	4	4	25	4	5	5	4	5	23
5	5	4	5	4	5	28	5	5	4	5	5	24
4	4	5	4	5	5	27	5	4	5	4	5	23
5	5	4	4	4	5	27	4	4	5	5	5	23
5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	5	24
4	5	5	5	4	5	28	5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	4	4	23
5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	5	5	25
4	4	5	5	4	5	27	4	4	5	4	5	22
4	4	5	4	4	5	26	5	5	5	4	5	24
4	4	4	4	5	5	26	4	5	4	4	5	22
4	4	4	4	4	5	25	5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
4	4	5	5	4	5	27	4	5	5	5	5	24
5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	5	5	24
4	4	4	5	4	5	26	5	5	4	4	5	23
5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	4	4	22
5	4	5	4	4	5	27	4	5	4	4	5	22
5	4	5	4	4	5	27	4	4	4	4	5	21
4	4	5	4	5	4	26	4	3	4	3	4	18
5	5	5	3	3	5	26	4	3	4	5	5	21
5	3	3	5	5	4	25	5	4	4	5	5	23
4	4	4	4	4	5	25	4	5	5	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	4	29	4	5	5	4	4	22
5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	5	5	24
4	4	4	5	4	5	26	5	5	4	4	5	23

J E M B E R

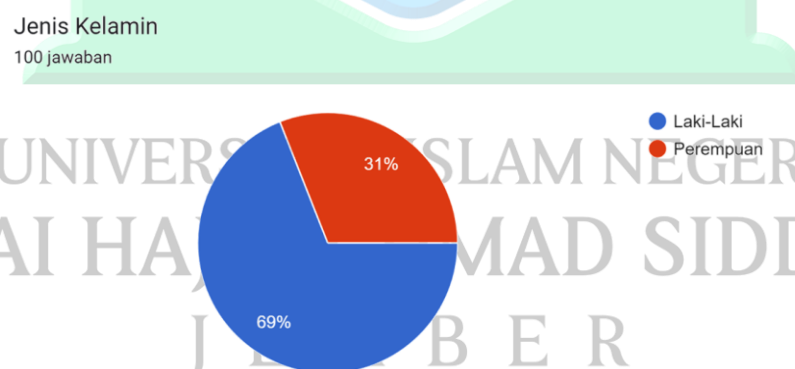
HASIL PENYAJIAN DAN PERHITUNGAN DATA SPSS

A. Karakteristik Responden

1. Responden Berdasarkan Usia

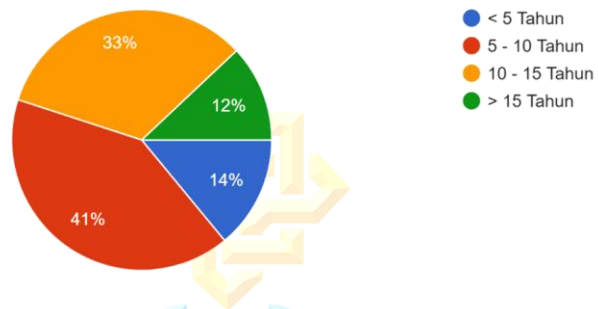


2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



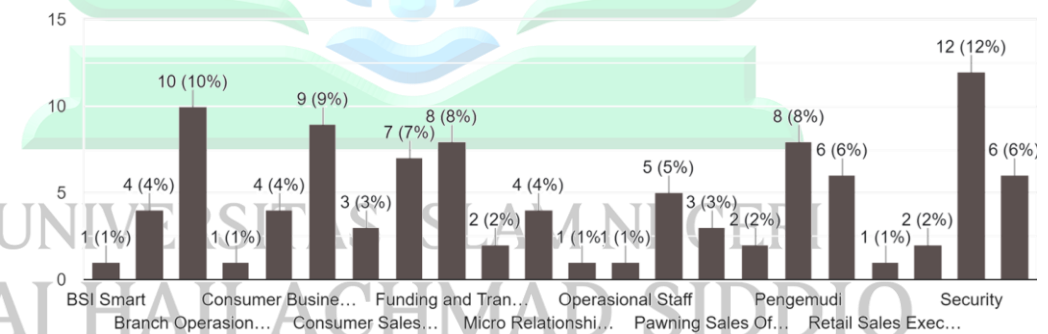
3. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja
100 jawaban



4. Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi

Jabatan/Posisi
100 jawaban



B. Uji Validitas

1. Hasil pengujian validitas variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

		Correlations						
		GK.1	GK.2	GK.3	GK.4	GK.5	GK.6	Total GK
GK.1	Pearson Correlation	1	.247*	.533**	.099	.219*	-.067	.558**
	Sig. (2-tailed)		.013	.000	.326	.028	.510	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
GK.2	Pearson Correlation	.247*	1	.222*	.343**	.153	.112	.588**
	Sig. (2-tailed)	.013		.026	.000	.129	.265	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
GK.3	Pearson Correlation	.533**	.222*	1	.263**	.354**	.162	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026		.008	.000	.107	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
GK.4	Pearson Correlation	.099	.343**	.263**	1	.096	.496**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.326	.000	.008		.340	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
GK.5	Pearson Correlation	.219*	.153	.354**	.096	1	.463**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.028	.129	.000	.340		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
GK.6	Pearson Correlation	-.067	.112	.162	.496**	.463**	1	.572**
	Sig. (2-tailed)	.510	.265	.107	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Total_GK	Pearson Correlation	.558**	.588**	.704**	.604**	.631**	.572**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Hasil pengujian validitas variabel Motivasi Kerja (X2)

		Correlations					
		MK.1	MK.2	MK.3	MK.4	MK.5	Total MK
MK.1	Pearson Correlation	1	.556**	.325**	.164	.213*	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.103	.034	.000
	N	100	100	100	100	100	100
MK.2	Pearson Correlation	.556**	1	.262**	.242*	.019	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.015	.853	.000
	N	100	100	100	100	100	100
MK.3	Pearson Correlation	.325**	.262**	1	.249*	.280**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.001	.008		.013	.005	.000
	N	100	100	100	100	100	100
MK.4	Pearson Correlation	.164	.242*	.249*	1	.138	.574**
	Sig. (2-tailed)	.103	.015	.013		.172	.000
	N	100	100	100	100	100	100
MK.5	Pearson Correlation	.213*	.019	.280**	.138	1	.464**
	Sig. (2-tailed)						
	N	100	100	100	100	100	100

	Sig. (2-tailed)	.034	.853	.005	.172		.000
	N	100	100	100	100	100	100
Total_MK	Pearson Correlation	.749**	.690**	.660**	.574**	.464**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. Hasil pengujian validitas variabel Nilai AKHLAK (X3)

		Correlations						
		NA.1	NA.2	NA.3	NA.4	NA.5	NA.6	Total NA
NA.1	Pearson Correlation	1	.507**	.354**	.201*	.291**	.020	.678**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.045	.003	.845	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
NA.2	Pearson Correlation	.507**	1	.471**	.194	.248*	.258**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.054	.013	.010	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
NA.3	Pearson Correlation	.354**	.471**	1	.000	.112	.186	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		1.000	.269	.064	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
NA.4	Pearson Correlation	.201*	.194	.000	1	.376**	-.021	.525**
	Sig. (2-tailed)	.045	.054	1.000		.000	.833	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
NA.5	Pearson Correlation	.291**	.248*	.112	.376**	1	-.142	.576**
	Sig. (2-tailed)	.003	.013	.269	.000		.159	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
NA.6	Pearson Correlation	.020	.258**	.186	-.021	-.142	1	.315**
	Sig. (2-tailed)	.845	.010	.064	.833	.159		.001
	N	100	100	100	100	100	100	100
Total_NA	Pearson Correlation	.678**	.769**	.608**	.525**	.576**	.315**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4. Hasil pengujian validitas variabel Budaya Kerja (Y)

		Correlations					
		BK.1	BK.2	BK.3	BK.4	BK.5	Total BK
BK.1	Pearson Correlation	1	.322**	.159	.405**	.365**	.670**
	Sig. (2-tailed)		.001	.113	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
BK.2	Pearson Correlation	.322**	1	.498**	.330**	.040	.694**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.001	.694	.000
	N	100	100	100	100	100	100
BK.3	Pearson Correlation	.159	.498**	1	.468**	-.035	.642**
	Sig. (2-tailed)	.113	.000		.000	.726	.000
	N	100	100	100	100	100	100
BK.4	Pearson Correlation	.405**	.330**	.468**	1	.471**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
BK.5	Pearson Correlation	.365**	.040	-.035	.471**	1	.508**
	Sig. (2-tailed)	.000	.694	.726	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
Total_BK	Pearson Correlation	.670**	.694**	.642**	.803**	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

C. Uji Reabilitas

1. Hasil pengujian Reabilitas variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	6

2. Hasil pengujian Reabilitas variabel Motivasi Kerja (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.626	5

3. Hasil pengujian Reabilitas variabel Nilai AKHLAK (X3)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.615	6

4. Hasil pengujian Reabilitas variabel Budaya Kerja (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.690	5

D. Uji Deskriptif

1. Hasil pengujian Deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GK.1	100	4	5	4.75	.435
GK.2	100	3	5	4.58	.516
GK.3	100	4	5	4.54	.501
GK.4	100	4	5	4.79	.409
GK.5	100	4	5	4.66	.476
GK.6	100	4	5	4.75	.435
Valid N (listwise)	100				

2. Hasil pengujian Deskriptif variabel Motivasi Kerja (X2)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MK.1	100	3	5	4.53	.559
MK.2	100	4	5	4.52	.502
MK.3	100	4	5	4.67	.473
MK.4	100	4	5	4.48	.502
MK.5	100	4	5	4.82	.386
Valid N (listwise)	100				

3. Hasil pengujian Deskriptif variabel Nilai AKHLAK (X3)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NA.1	100	3	5	4.67	.493
NA.2	100	3	5	4.48	.559
NA.3	100	3	5	4.62	.546
NA.4	100	3	5	4.50	.560
NA.5	100	3	5	4.46	.576
NA.6	100	4	5	4.77	.423
Valid N (listwise)	100				

4. Hasil pengujian Deskriptif variabel Budaya Kerja (Y)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BK.1	100	4	5	4.48	.502
BK.2	100	3	5	4.68	.584
BK.3	100	4	5	4.65	.479
BK.4	100	3	5	4.58	.554
BK.5	100	4	5	4.78	.416
Valid N (listwise)	100				

E. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Hasil uji statistik *One Sample Kolmogorov Smirnov* metode *Monte Carlo*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.38674417
Most Extreme Differences	Absolute	.221
	Positive	.137

	Negative		-.221
Test Statistic			.221
Asymp. Sig. (2-tailed)			.000 ^c
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		.060 ^d
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.054
		Upper Bound	.066

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

2. Uji Multikolinieritas

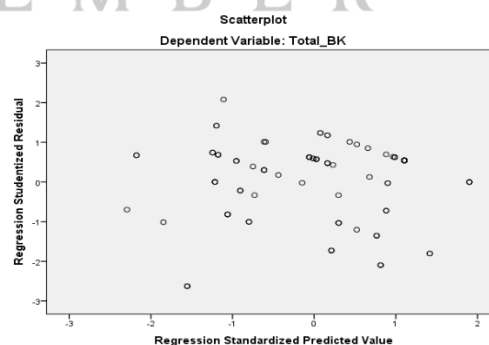
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.862	2.628		2.992	.004		
	Total_GK	.580	.113	.576	5.141	.000	.564	1.772
	Total_MK	.299	.137	.271	2.193	.031	.465	2.153
	Total_NA	.215	.102	.234	2.120	.037	.580	1.723

a. Dependent Variable: Total_BK

3. Uji Heteroskedastisitas

Grafik Uji Heteroskedastisitas



Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.744	1.546		1.775	.079		
Total_GK	-.032	.066	-.065	-.479	.633	.564	1.772
Total_MK	.029	.080	.054	.361	.719	.465	2.153
Total_NA	-.051	.060	-.113	-.846	.400	.580	1.723

a. Dependent Variable: Abs_Res

4. Uji Analisis regresi linier berganda

Hasil Uji Analisis Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.862	2.628		2.992	.004		
Total_GK	.580	.113	.576	5.141	.000	.564	1.772
Total_MK	.299	.137	.271	2.193	.031	.465	2.153
Total_NA	.215	.102	.234	2.120	.037	.580	1.723

a. Dependent Variable: Total_BK

5. Uji Hipotesis

1. Uji t (secara parsial/secara terpisah)

Hasil Uji t (Parsial)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.862	2.628		2.992	.004		
Total_GK	.580	.113	.576	5.141	.000	.564	1.772
Total_MK	.299	.137	.271	2.193	.031	.465	2.153
Total_NA	.215	.102	.234	2.120	.037	.580	1.723

a. Dependent Variable: Total_BK

2. Uji F secara (Simultan/secara bersama-sama)

Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.961	3	30.654	15.003	.000 ^b
	Residual	196.149	96	2.043		
	Total	288.110	99			

a. Dependent Variable: Total_BK

b. Predictors: (Constant), Total_NA, Total_GK, Total_MK

3. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.565 ^a	.319	.298	1.429	1.311

a. Predictors: (Constant), Total_NA, Total_GK, Total_MK

b. Dependent Variable: Total_BK

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 10 Sitasi Dosen

SITASI DOSEN

Masrohatin, Siti, Al Fitri Ummi Isabella, and Yasmin huronia Salsabilla. "Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Micro Banking Cluster Jember." *Al-Tsaman : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam* 5, no. 01 (2023): 23–30. <https://doi.org/10.62097/al-tsaman.v5i01.1286>.

Amir, Nadia Azalia Putri, and Murtiatun. *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, Dan Penerapannya Dalam Organisasi*. Edited by Fauzan. 1st ed. DIVA Press, 2024.

Masruroh, Nikmatul, Ilfanny Dwi Azalia, Miftahul Jannah, and Julia Citra Anggraini. "Literasi Sistem Tranformasi Digital Dalam Optimalisasi Layanan Nasabah." *JAMAS : Jurnal Abdi Masyarakat* 2, no. 1 (2024): 406–12. <https://doi.org/10.62085/jms.v2i1.88>.

Sholihah, Afrila, Khamdan Rifa'i, and Hersa Farida Qoriani. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Individu Dalam Organisasi (PIO) Melalui Motivasi Kerja Pada Telkom Indonesia, Tbk Wilayah Jember." *Jurnal Istiqro* 9, no. 1 (2023): 44–57. <https://doi.org/10.30739/istiqro.v9i1.1652>.

Zahriyah, Aminatus, Suprianik, Agung Parmono, and Mustofa. *Ekonometrika: Teknik Dan Aplikasi Dengan SPSS*. 1st ed. Jember: Mandala Press, 2021.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 11 Dokumentasi

Dokumentasi



Penyerahan surat izin penelitian



Penyebaran angket kuesioner ke karyawan



Penyebaran angket kuesioner ke karyawan



Penerimaan surat selesai penelitian

Lampiran 12 Biodata Penulis

BIODATA PENULIS



A. Identitas Diri

Nama : Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah
 Nim : 224105010014
 TTL : Jember, 28 Januari 2004
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Alamat : Dusun Gondosari, Desa Rowotengah, Kecamatan Sumberbaru, Kabupaten Jember
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
 Prodi : Perbankan Syariah
 Institut : Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember
 Email : akbar13oy@gmail.com

B. Pendidikan Terakhir

TK : Al-Hidayah 39
 MI : MI-Miftahul Huda
 SMPN : SMPN 4 Tanggul
 SMAN : SMAN 2 Tanggul
 Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember