

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Etika Kerja Islami dan Kepuasan Kerja pada Bank Aceh Syariah

Irhas Rizqy¹, Azharsyah Ibrahim², Hendra Syahputra³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, Aceh, Indonesia
Email Koresponden: irhasrizqy@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Etika Kerja Islami dan Kepuasan Kerja Islami sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan dengan membagikan kuesioner dengan menggunakan instrumen angket yang disebarakan kepada karyawan PT Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama dengan sampel sebanyak 110 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap etika kerja islami; (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (4) etika kerja islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (6) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui etika kerja islami; (7) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Etika Kerja Islami, Kepuasan Kerja

Pendahuluan

Dinamika dunia kerja modern saat ini ditandai oleh meningkatnya kompetisi global, kemajuan teknologi yang begitu cepat, serta kompleksitas tuntutan pasar yang terus berkembang (Amang et al., 2025). Kondisi tersebut menuntut setiap organisasi untuk senantiasa menjaga efektivitas dan efisiensi operasionalnya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Kinerja karyawan menjadi indikator utama yang mencerminkan sejauh mana individu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi (Firman et al., 2024). Kinerja tidak hanya diukur dari hasil kerja semata, melainkan juga mencerminkan profesionalisme, kreativitas, komitmen, serta kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Alla et al., 2025). Dengan demikian,



organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja agar dapat mengembangkan sistem yang mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Transformasi digital dan perkembangan teknologi informasi telah mengubah paradigma pengelolaan kinerja karyawan (Aprillianti et al., 2025). Otomatisasi, digitalisasi data, serta penerapan sistem kerja berbasis teknologi menuntut karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi, fleksibilitas, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas (Wahyudi et al., 2023). Di sisi lain, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan budaya kerja yang adaptif dan berorientasi pada nilai-nilai etika serta keseimbangan spiritual. Dalam konteks perbankan syariah, hal ini menjadi semakin penting karena sistem operasionalnya tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada kepatuhan terhadap prinsip-prinsip Syariah (Fadilah et al., 2025).

Industri perbankan syariah di Indonesia mengalami perkembangan pesat seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya sistem keuangan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam (Tuzuhro et al., 2023). Sejak penggabungan tiga bank syariah besar pada tahun 2021 menjadi Bank Syariah Indonesia, sektor ini menunjukkan kinerja yang semakin kuat dengan peningkatan profitabilitas dan efisiensi. Namun demikian, di tengah kemajuan tersebut masih terdapat tantangan internal yang berkaitan dengan penerapan budaya organisasi dan etika kerja islami di lingkungan kerja. Fenomena seperti rendahnya profesionalisme, ketidaksesuaian perilaku dengan nilai-nilai Islam, serta belum optimalnya pelayanan terhadap nasabah menunjukkan perlunya penguatan budaya organisasi berbasis syariah. Budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai Islam diyakini dapat membentuk perilaku kerja yang beretika, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya memperkuat kinerja karyawan secara menyeluruh (Adelia et al., 2025).

Etika kerja islami berperan penting dalam membentuk karakter dan orientasi kerja karyawan yang tidak hanya mengejar hasil material, tetapi juga keberkahan dan tanggung jawab moral (Amaludin & Hadi, 2025). Ketika nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, kerja keras, dan keikhlasan terinternalisasi dalam diri karyawan, maka kepuasan kerja pun meningkat

karena pekerjaan dipandang sebagai bagian dari ibadah (Putri et al., 2025). Karyawan yang puas cenderung lebih loyal, produktif, dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi, etika kerja islami, dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang erat dalam memengaruhi kinerja karyawan. Dalam konteks Bank Aceh Syariah, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui etika kerja islami dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen sumber daya insani yang tidak hanya unggul secara profesional, tetapi juga berakar pada nilai-nilai spiritual dan moral Islam.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas tentang budaya organisasi terhadap kinerja karyawan namun masih terdapat kesenjangan dalam penelitian sebelumnya. Pada penelitian ini, variabel etika kerja islami dan kepuasan kerja digunakan untuk membentuk hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Sedikitnya terdapat lima alasan penggunaan variabel tersebut yaitu:

1. Bank Aceh Syariah beroperasi dengan prinsip syariah. Karena itu, variabel yang sesuai dengan nilai dasar lembaga lebih relevan untuk diteliti. Etika kerja Islami mencerminkan prinsip kerja dalam Islam. Ini jauh lebih khas dan kontekstual dibanding motivasi kerja yang sifatnya umum dan bisa berlaku pada organisasi konvensional.
2. Etika kerja Islami berangkat dari nilai spiritual dan keimanan, sehingga pekerja tidak hanya termotivasi karena faktor eksternal, tapi karena keyakinan bahwa bekerja adalah ibadah. Dalam lembaga syariah, dimensi ini lebih penting karena kinerja bukan hanya diukur dari target bisnis, tetapi juga kepatuhan pada syariat.
3. Dengan memasukkan etika kerja Islami, penelitian bisa menjembatani hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan landasan nilai religius. Ini menjadikan penelitian lebih holistik dan sesuai dengan karakter unik lembaga keuangan syariah.

4. Walaupun terdapat penelitian yang menggunakan variabel yang sama, namun penelitian ini menggunakan indikator yang berbeda sehingga memberikan keunikan (novelty) secara substansi.
5. Selain itu, sejumlah penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan produktivitas dan kinerja karyawan (Luthans, 2011). Studi yang mengkaji kepuasan kerja dalam konteks bank syariah, khususnya bank daerah seperti Bank Aceh Syariah, masih terbatas sehingga membuka peluang bagi penelitian lebih lanjut.

Lebih lanjut, direktur Bank Aceh Syariah Haizir Sulaiman periode 2018-2022 menyampaikan bahwa, selama ini, budaya organisasi para karyawan BAS cenderung bersifat santai, bahkan terkesan seperti bukan karyawan bank pada umumnya. Sikap tersebut, menurut beliau, dapat berdampak pada citra institusi di mata nasabah maupun mitra kerja, serta berpotensi mengurangi efektivitas pelayanan.

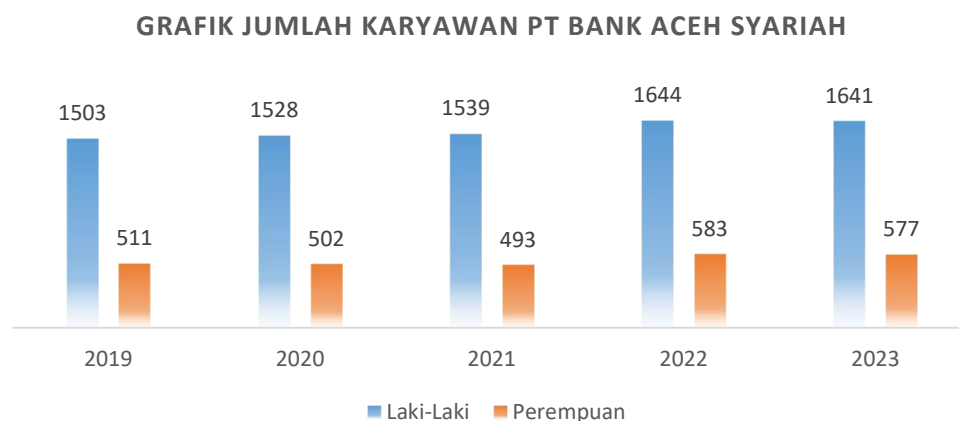
Setiap karyawan diharapkan mampu menjaga etika, sekaligus meningkatkan kompetensi dan rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas, sehingga reputasi dan kredibilitas bank dapat terjaga dengan baik di tengah persaingan industri perbankan yang semakin ketat. Dengan demikian, budaya organisasi karyawan pada Bank Aceh Syariah perlu menjadi perhatian agar kinerja karyawan menjadi lebih profesional. Hal tersebut menjadi celah yang dapat diisi pada penelitian ini.

Sebagai bank pembangunan daerah pertama di Indonesia yang melakukan konversi dari konvensional ke syariah (Desky, 2018), pihak manajemen Bank Aceh perlu mewajibkan penerapan praktik budaya organisasi yang kepada seluruh karyawan. Hal ini penting dilakukan sebagai bentuk profesionalitas dan integritas dalam aktivitas operasionalnya. Selain itu untuk membuktikan bahwa tidak hanya pernah menjadi bank syariah dengan aset kedelapan terbesar di Indonesia, namun juga sebagai pelopor kinerja karyawan yang berprinsip islami untuk bank daerah lainnya di Indonesia.

Lebih lanjut, Bank Aceh merupakan bank daerah yang mempunyai jaringan terluas di provinsi Aceh bahkan sudah memiliki kantor cabang di provinsi Sumatera Utara, dan Daerah Khusus Jakarta¹. Saat ini memiliki jaringan yang luas, termasuk 515 kantor, 26 kantor cabang, 132 kantor cabang pembantu, serta fasilitas ATM dan CRM lainnya. Bank ini terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin beragam. Hingga tahun 2023, jumlah karyawan Bank Aceh Syariah mencapai 2.218 pegawai terdiri dari karyawan laki-laki sebanyak 1.641 pegawai dan perempuan 577 pegawai². Berikut pada Grafik 1.1 persebaran karyawan Bank Aceh hingga tahun 2023.

Grafik 1.1.

Jumlah Karyawan Bank Aceh Syariah



Sumber: (PT Bank Aceh Syariah, 2024)

Selama periode 2019–2023, PT Bank Aceh Syariah menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam jumlah karyawan, baik laki-laki maupun perempuan. Berdasarkan data internal, pertumbuhan ini mencerminkan ekspansi dan penguatan kapasitas institusi dalam menjalankan operasional serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Karyawan memiliki peran strategis sebagai pelaku utama aktivitas perbankan yang menentukan kualitas layanan, efisiensi kerja, dan kepercayaan nasabah. Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga bagi organisasi karena menjadi penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi lembaga. Dalam konteks

¹ Nofendy, D. (2020). *Analisa Strategi Konversi Pt. Bank Aceh Syariah*. Disertasi UIN Sumatra Utara Medan.

² PT Bank Aceh Syariah. Annual Report 2023.

perbankan, karyawan yang kompeten, profesional, dan berintegritas akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja lembaga, termasuk dalam penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, dan pertumbuhan aset. Sejalan dengan hasil berbagai kajian, kinerja karyawan terbukti berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi dan keberlanjutan bisnisnya.

Dalam lembaga keuangan syariah, penerapan nilai-nilai Islam menjadi fondasi utama dalam pelaksanaan setiap aktivitas kerja. Karyawan tidak hanya dituntut untuk profesional, tetapi juga harus menjunjung tinggi prinsip-prinsip syariah yang menekankan keseimbangan antara aspek spiritual dan material. Etika kerja Islami menjadi pedoman moral yang membentuk perilaku kerja produktif dan penuh keberkahan. Beberapa indikator etika kerja Islami dalam perbankan antara lain religiusitas, usaha, kompetisi sehat, tanggung jawab kerja, kualitas, kebersamaan, kesetaraan, dan manfaat sosial. Oleh karena itu, peningkatan jumlah karyawan yang diiringi dengan penguatan budaya organisasi, penerapan etika kerja Islami, serta peningkatan kepuasan kerja akan memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan dan reputasi Bank Aceh Syariah. Pemahaman yang mendalam mengenai kinerja karyawan tidak hanya memperkuat efektivitas operasional, tetapi juga memberikan nilai tambah bagi masyarakat serta menjadi rujukan penting bagi pengambil kebijakan, akademisi, dan praktisi dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip syariah ke dalam praktik manajemen modern.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan ini menekankan pada analisis data numerik atau angka yang diperoleh melalui teknik statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Wijaya et al., 2025). Pemilihan metode kuantitatif didasarkan pada karakteristik permasalahan yang diteliti, di mana data yang dikumpulkan berbentuk angka dan dapat dianalisis secara matematis. Metode survei dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner sebagai

instrumen utama penelitian. Pendekatan ini juga memberikan gambaran yang representatif terhadap populasi yang diteliti, sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama yang beralamat di Jl. Tgk. H. Mohd. Daud Beureueh No. 161 Lampriet, Banda Aceh. Lokasi ini dipilih karena Bank Aceh Syariah merupakan lembaga keuangan milik pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan ekonomi masyarakat Aceh, khususnya sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama sebanyak 110 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil dan terjangkau, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 110 responden.

Data penelitian diperoleh melalui data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner tertulis, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber tidak langsung seperti laporan historis, artikel ilmiah, serta dokumen resmi Bank Aceh Syariah. Data dianalisis menggunakan teknik Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Analisis ini mencakup pengujian outer model (validitas dan reliabilitas instrumen), inner model (pengujian hipotesis), serta penilaian goodness of fit melalui nilai Q-Square. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert enam poin (1 = sangat tidak setuju hingga 6 = sangat setuju), dengan hasil jawaban responden dikategorikan ke dalam tiga tingkat interpretasi: rendah, sedang, dan tinggi. Pendekatan analisis ini memungkinkan peneliti untuk menggambarkan hubungan variabel secara mendalam dan menguji model teoritis yang diusulkan.

Pembahasan/hasil

A. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*, diperoleh nilai *t-statistic* sebesar 2,379 yang melebihi batas minimum 1,96, serta nilai *p-value* sebesar 0,017 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan signifikan antara penerapan budaya organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi bukan hanya sekadar unsur pendukung dalam kegiatan operasional, tetapi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas, produktivitas, dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya.

Berdasarkan hasil persepsi responden dari kuesioner, rata-rata distribusi nilai untuk variabel budaya organisasi berada pada kisaran 5,04–5,40, sedangkan variabel kinerja karyawan berada pada kisaran 5,19–5,45. Menurut klasifikasi Tabel 3.3 Kategorisasi Deskripsi Variabel, nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat (4,21–6,00), dengan sebagian besar indikator berada pada level kuat menengah (4,81–5,40). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi di Bank Aceh Syariah berjalan dengan efektif dan diterima baik oleh karyawan. Indikator “Bertindak sesuai norma di dalam organisasi adalah suatu kewajiban” memperoleh skor rata-rata 5,35 poin, menandakan bahwa karyawan memiliki kesadaran tinggi dalam menjalankan norma dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Selain itu, indikator “Suasana kerja di organisasi ini terasa kondusif dan menyenangkan” memperoleh nilai rata-rata 5,40 poin, yang menggambarkan bahwa iklim kerja di Bank Aceh Syariah bersifat kolaboratif dan mendukung kerja sama lintas divisi.

Meskipun demikian, terdapat indikator “Aturan organisasi membantu menciptakan ketertiban dalam bekerja” yang memperoleh skor rata-rata 5,04 poin, tergolong dalam kategori kuat menengah, namun merupakan nilai terendah pada variabel budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa ketertiban kerja di Bank Aceh Syariah lebih banyak terbentuk dari kesadaran pribadi dan tanggung jawab moral karyawan, bukan semata-mata karena peraturan formal yang diberlakukan. Karyawan terbiasa menjaga disiplin, menghormati rekan kerja, dan menjunjung tinggi

nilai kebersamaan sebagaimana tergambar pada indikator “Menjunjung tinggi kerja sama dan saling menghormati adalah nilai utama di organisasi ini” dengan skor rata-rata 5,20 poin. Secara konseptual, budaya organisasi yang diterapkan di Bank Aceh Syariah sejalan dengan prinsip Islam *amar ma'ruf nahi munkar* sebagaimana terkandung dalam QS. Ali Imran ayat 110. Disiplin dan etika kerja yang diterapkan mencerminkan nilai *ihsan* dalam bekerja, di mana setiap karyawan merasa diawasi oleh Allah SWT dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi ini menciptakan budaya kerja Islami yang berkelanjutan, meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, serta berdampak positif terhadap kinerja dan reputasi Bank Aceh Syariah secara keseluruhan.

B. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Etika Kerja Islami

Hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etika kerja Islami di Bank Aceh Syariah. Nilai *t-statistic* sebesar 5,157 yang melebihi batas kritis 1,96 serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05 menjadi bukti kuat bahwa hubungan tersebut nyata dan konsisten. Temuan ini menegaskan bahwa semakin positif budaya organisasi yang terbentuk, maka semakin kuat pula penerapan etika kerja Islami di lingkungan kerja Bank Aceh Syariah. Hasil ini mencerminkan bahwa nilai-nilai organisasi yang baik mampu menumbuhkan sikap kerja yang dilandasi oleh prinsip kejujuran, tanggung jawab, dan spiritualitas Islam.

Berdasarkan hasil analisis persepsi responden melalui penyebaran kuesioner, rata-rata skor untuk variabel budaya organisasi berada pada rentang 5,04–5,40, sedangkan etika kerja Islami berada antara 5,19–5,55. Jika mengacu pada Tabel 3.3 tentang Kategorisasi Deskripsi Variabel, kedua rentang nilai tersebut termasuk dalam kategori hubungan kuat (4,21–6,00). Rentang ini kemudian dapat dibagi menjadi tiga tingkat kekuatan, yakni 4,21–4,80 (kuat level bawah), 4,81–5,40 (kuat menengah), dan 5,61–6,00 (kuat level atas). Salah satu indikator tertinggi terdapat pada pernyataan “Bagi saya, karya kreatif adalah sumber kebahagiaan dan pencapaian”

dengan skor rata-rata 5,55 poin. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memandang karya kreatif sebagai bentuk pencapaian spiritual dan kebahagiaan dalam bekerja, sejalan dengan prinsip etika kerja Islami yang menekankan niat baik, kejujuran, serta pengabdian terhadap Allah swt.

Indikator lain yang menunjukkan penerapan nilai etika kerja Islami adalah pernyataan “Saya melakukan setiap transaksi keuangan secara transparan,” dengan skor rata-rata 5,44 poin. Nilai ini menggambarkan integritas tinggi para karyawan dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas, baik kepada rekan kerja maupun pimpinan. Transparansi tersebut turut memperkuat kepercayaan internal dan meningkatkan citra positif bank di mata nasabah. Namun demikian, indikator “Saya yakin persaingan dapat meningkatkan kualitas kerja” memperoleh skor 5,19 poin yang merupakan nilai terendah, menunjukkan bahwa meskipun karyawan memandang persaingan penting, mereka tidak menjadikannya satu-satunya ukuran keberhasilan. Indikator “Kerja sama tim dapat merangsang kolektivitas” dengan skor 5,21 menegaskan bahwa karyawan juga memandang kerja sama sebagai unsur penting dalam kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam tidak hanya membentuk perilaku etis, tetapi juga memberikan dampak positif bagi kinerja dan reputasi lembaga. Etika kerja Islami membantu menciptakan lingkungan yang jujur, amanah, dan penuh tanggung jawab. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat berbasis nilai Islam akan membuat kepatuhan menjadi bagian dari jati diri setiap karyawan, menurunkan potensi pelanggaran, memperkuat kepercayaan publik, serta mendukung keberlanjutan dan stabilitas Bank Aceh Syariah dalam jangka panjang.

C. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Aceh Syariah. Nilai t-statistik sebesar 9,666 yang melebihi nilai kritis 1,96, serta p-value sebesar 0,000 yang berada di bawah

ambang batas signifikansi 0,05, memberikan bukti statistik yang kuat bahwa hubungan tersebut terjadi secara nyata dan konsisten. Dengan demikian, semakin baik kualitas budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Berdasarkan analisis persepsi responden dari penyebaran kuesioner, rata-rata distribusi jawaban untuk Budaya Organisasi berkisar antara 5,04-5,40 sedangkan untuk Kepuasan Kerja berkisar antara 5,15-5,57. Jika merujuk pada Tabel 3.3. Kategorisasi Deskripsi Variabel, angka tersebut berada dalam rentang nilai 4,21-6,00 yang termasuk hubungan yang kuat. Namun untuk melihat tingkat kekuatan dari hubungan tersebut, rentang nilai dapat dibagi kembali menjadi tiga bagian yaitu 4,21-4,80 (kategori kuat level bawah); 4,81-5,40 (kategori kuat menengah); 5,61-6,00 (kategori kuat level atas). Budaya organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja jika kepatuhan terhadap norma perusahaan dijalankan dengan baik, dapat dilihat pada indikator “Bertindak sesuai norma di dalam organisasi adalah suatu kewajiban” yang memiliki skor rata-rata mencapai 5,35 poin. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Aceh Syariah merasa puas jika norma bukan sekadar kewajiban, tapi juga bagian dari rasa tanggung jawab dan kebanggaan sebagai bagian dari organisasi. Mereka sadar bahwa dengan mematuhi aturan dan nilai-nilai yang ada, suasana kerja jadi lebih tertib, nyaman, dan saling menghargai.

Selanjutnya iklim perusahaan yang bersifat kondusif dan kolaboratif juga menjadi pendukung, dapat dilihat pada indikator “Suasana kerja di organisasi ini terasa kondusif dan menyenangkan” yang memiliki skor rata-rata 5,40 poin. Hal ini membuat setiap karyawan merasa puas karena lebih didukung dan senang untuk bekerja sama lintas divisi. Suasana kerja yang terbuka serta masukan dan komunikasi dua arah juga membuat hubungan antara manajemen dan karyawan menjadi lebih solid. Dengan demikian, nilai-nilai Islami tidak hanya menjadi aturan tertulis, namun tetap hidup di lingkungan kerja, sehingga budaya organisasi yang tercipta terasa lebih alami, efektif, dan berkelanjutan.

Namun di sisi lain, para karyawan merasa membutuhkan peran supervisor yang andal dan dapat memberikan motivasi kepada tim. Hal ini

dapat dilihat pada indikator "Supervisor memiliki kemampuan dalam memimpin dan memotivasi tim." yang memiliki skor rata-rata 5,15 poin. Walaupun tergolong dalam kategori kuat level menengah namun skor pada indikator tersebut berada paling bawah di antara indikator pada variabel yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Aceh Syariah merasa membutuhkan peran supervisor dalam memimpin dan memotivasi tim untuk mengoptimalkan kinerja.

Selain itu, hubungan dengan rekan kerja juga perlu ditingkatkan karena faktor ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta mendukung pencapaian kinerja. Hal tersebut diperkuat dengan hasil indikator "Hubungan dengan rekan kerja sangat kooperatif" yang memperoleh skor rata-rata sebesar 5,23 poin. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum hubungan antar rekan kerja sudah berada pada kategori baik, namun masih terdapat ruang untuk pengembangan agar tercipta kerja sama yang lebih optimal, komunikasi yang lebih efektif, serta suasana kerja yang kondusif.

D. Hubungan Etika Kerja Islami Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa etika kerja Islami memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Aceh Syariah. Nilai *t-statistic* sebesar 2,941 yang melebihi batas kritis 1,96 serta *p-value* sebesar 0,003 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05 memberikan bukti statistik yang kuat bahwa hubungan tersebut nyata dan konsisten. Dengan demikian, semakin tinggi penerapan nilai-nilai etika kerja Islami di lingkungan kerja, semakin optimal pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Hasil ini memperlihatkan bahwa nilai-nilai Islam yang diterapkan dalam perilaku kerja berkontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas, profesionalisme, dan tanggung jawab individu di tempat kerja.

Berdasarkan hasil analisis persepsi responden melalui kuesioner, rata-rata skor untuk variabel etika kerja Islami berada pada kisaran 5,15–5,57, sedangkan untuk kinerja karyawan berkisar antara 5,19–5,45. Berdasarkan Tabel 3.3 tentang Kategorisasi Deskripsi Variabel, nilai

tersebut termasuk dalam rentang 4,21–6,00 yang menunjukkan hubungan yang kuat. Jika dirinci, rentang nilai ini dapat dibagi menjadi tiga tingkat, yaitu 4,21–4,80 (kategori kuat), 4,81–5,40 (kategori kuat moderat), dan 5,61–6,00 (kategori paling kuat). Salah satu indikator dengan nilai tinggi adalah pernyataan “Saya terbuka terhadap masukan dan kritik untuk memperbaiki kinerja saya” dengan skor 5,45 poin. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Aceh Syariah memiliki sikap terbuka terhadap kritik sebagai sarana perbaikan diri, bukan ancaman. Sikap ini mencerminkan penerapan nilai-nilai Islami seperti tawadhu’ (rendah hati) dan keikhlasan dalam bekerja.

Keterbukaan tersebut menciptakan suasana kerja yang sehat dan harmonis. Komunikasi dua arah berjalan dengan baik, kolaborasi tim meningkat, dan rasa saling menghargai tumbuh secara alami. Kondisi ini turut memotivasi karyawan untuk terus berkembang, menjaga kualitas pelayanan, serta memperkuat kepercayaan nasabah terhadap Bank Aceh Syariah. Selain itu, indikator “Saya selalu mengikuti perkembangan terbaru yang berkaitan dengan bidang pekerjaan” dengan skor 5,42 poin menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat belajar yang tinggi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan industri perbankan modern. Hal ini menjadi bukti bahwa etika kerja Islami tidak hanya membentuk moralitas, tetapi juga mendorong inovasi dan pembaruan diri.

Meskipun demikian, indikator “Saya mampu mengoperasikan alat atau teknologi yang digunakan dalam pekerjaan saya” memperoleh skor 5,23 poin, yang tergolong kategori kuat menengah namun masih merupakan nilai terendah di antara indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan teknologi karyawan masih perlu ditingkatkan agar kinerja dapat lebih optimal. Dengan pelatihan dan pendampingan yang tepat, penguasaan teknologi ini akan semakin baik dan mendukung efektivitas kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa penerapan etika kerja Islami memiliki pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, tanggung jawab,

dan semangat belajar menjadi fondasi utama yang membentuk profesionalisme berbasis spiritual. Karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi target, tetapi juga memandang pekerjaannya sebagai ibadah dan bentuk pengabdian kepada Allah swt. Nilai-nilai inilah yang menjadikan etika kerja Islami relevan dan penting diterapkan di dunia kerja modern, khususnya di lingkungan Bank Aceh Syariah.

E. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis kelima dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Aceh Syariah. Nilai *t-statistic* sebesar 2,906 yang melebihi batas kritis 1,96 serta *p-value* sebesar 0,004 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 memberikan bukti statistik yang kuat bahwa hubungan tersebut nyata dan konsisten. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang mendorong motivasi, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil analisis persepsi responden, rata-rata skor variabel kepuasan kerja berkisar antara 5,15–5,57, sedangkan variabel kinerja berada pada kisaran 5,19–5,45. Berdasarkan Tabel 3.3 tentang Kategorisasi Deskripsi Variabel, nilai tersebut berada dalam rentang 4,21–6,00 yang termasuk kategori hubungan kuat. Rentang ini terbagi lagi menjadi tiga tingkatan, yakni 4,21–4,80 (kuat level bawah), 4,81–5,40 (kuat moderat), dan 5,61–6,00 (kuat level atas). Indikator dengan skor tertinggi, yaitu “Kesesuaian antara gaji dengan tingkat biaya hidup” sebesar 5,57 poin, menunjukkan bahwa karyawan merasa puas secara finansial karena penghasilan yang diterima dinilai sesuai dengan kebutuhan hidup. Kondisi ini mencerminkan adanya sistem penghargaan yang adil dan memadai, sehingga mendorong motivasi dan loyalitas kerja yang tinggi terhadap perusahaan.

Selain itu, indikator “Supervisor memiliki kemampuan dalam memimpin dan memotivasi tim” memperoleh skor 5,15 poin. Meskipun tergolong dalam kategori kuat menengah, nilai ini menunjukkan bahwa para supervisor sudah cukup baik dalam memimpin, namun karyawan berharap kemampuan kepemimpinan tersebut dapat ditingkatkan. Mereka menginginkan figur pemimpin yang tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga mampu menjadi pembimbing dan sumber inspirasi di tengah tantangan kerja. Dengan peningkatan kualitas supervisi, efektivitas tim dan kepuasan kerja karyawan dapat terus diperkuat.

Hubungan antar rekan kerja juga menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Hal ini terlihat pada indikator “Hubungan dengan rekan kerja sangat kooperatif” yang memperoleh skor 5,23 poin. Artinya, hubungan antar karyawan sudah cukup solid, tetapi masih dapat ditingkatkan agar tercipta lingkungan kerja yang lebih terbuka, saling mendukung, dan kolaboratif. Keharmonisan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat koordinasi dan efektivitas tim dalam mencapai target organisasi.

Kepuasan kerja yang kuat pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang harmonis dan bernuansa spiritual. Hal ini sejalan dengan nilai-nilai Islam dalam QS. Al-Maidah ayat 2, yang menekankan pentingnya tolong-menolong dalam kebaikan dan ketakwaan. Lingkungan kerja yang menjunjung kerja sama dan solidaritas akan membuat karyawan merasa lebih nyaman, dihargai, dan bersemangat untuk berkontribusi maksimal. Dengan demikian, kepuasan kerja di Bank Aceh Syariah tidak hanya meningkatkan kinerja secara individu dan tim, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islami dan profesionalisme.

F. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja Islami Sebagai Variabel Mediasi.

Pengujian hipotesis keenam dalam penelitian ini bahwa budaya organisasi dengan etika kerja islami sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Aceh Syariah. Nilai t-statistik sebesar 2,785 yang melebihi nilai kritis 1,96, serta p-value sebesar 0,005 yang berada di bawah ambang batas signifikansi 0,05, memberikan bukti statistik yang kuat bahwa hubungan tersebut terjadi secara nyata dan konsisten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, penerapan budaya organisasi yang baik, ketika disertai dengan internalisasi nilai-nilai etika kerja Islami, mampu mendorong terciptanya kinerja yang lebih optimal secara konsisten.

Berdasarkan analisis persepsi responden dari penyebaran kuesioner, rata-rata distribusi jawaban untuk Budaya Organisasi berkisar antara 5,04-5,40; Kepuasan Kerja berkisar antara 5,15-5,57; dan untuk Kinerja berkisar antara 5,19-5,45. Budaya organisasi berupa norma seperti dalam indikator “Bertindak sesuai norma di dalam organisasi adalah suatu kewajiban” yang memiliki skor rata-rata mencapai 5,35 poin. Didukung oleh suasana kerja

yang baik, dapat dilihat pada indikator “Suasana kerja di organisasi ini terasa kondusif dan menyenangkan” yang memiliki skor rata-rata 5,40 poin. Hal ini memberikan informasi bahwa karyawan Bank Aceh Syariah merasa berkewajiban untuk mengedepankan norma sesuai standar operasional perusahaan untuk menciptakan iklim perusahaan yang bersifat kondusif dan kolaboratif.

Budaya organisasi dengan etika kerja yang menekankan kewajiban berlaku jujur serta transparan dalam bekerja, dapat dilihat pada indikator “Saya berusaha untuk selalu jujur dalam bekerja” yang memiliki skor rata-rata mencapai 5,55 poin. Didukung oleh kualitas kerja karyawan yang transparan dalam hal transaksi keuangan, dapat dilihat pada indikator “Saya melakukan setiap transaksi keuangan secara transparan” yang memiliki skor rata-rata mencapai 5,44 poin. Hal ini memberikan informasi bahwa karyawan Bank Aceh Syariah selalu berupaya untuk mengintegrasikan nilai kejujuran menjadi pilar utama yang dijaga dalam menjalankan tugasnya serta senantiasa mengutamakan kejujuran dan keterbukaan.

Namun di sisi lain, para karyawan merasa ketertiban dalam bekerja tidak selalu berasal dari aturan organisasi. Hal ini dapat dilihat pada indikator *"Aturan organisasi membantu menciptakan ketertiban dalam bekerja"* yang memiliki skor rata-rata 5,04 poin. Walaupun tergolong dalam kategori kuat level menengah namun skor pada indikator tersebut berada paling bawah di antara indikator pada variabel yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Aceh Syariah memiliki kesadaran dan rasa tanggung jawab yang kuat untuk bekerja dengan tertib, bukan semata karena aturan yang mengikat.

Para karyawan terbiasa menjaga disiplin dan saling menghormati satu sama lain, sehingga suasana kerja terasa lebih nyaman, solid, dan mendukung semua orang untuk berkontribusi dengan maksimal. Hal tersebut didukung pada indikator *"Menjunjung tinggi kerja sama dan saling menghormati adalah nilai utama di organisasi ini"* yang memiliki skor rata-rata 5,20 poin. Temuan ini menunjukkan bahwa rasa keteraturan dan kenyamanan dalam bekerja lebih banyak dipengaruhi oleh kesadaran dan

komitmen bersama, bukan semata-mata karena adanya aturan tertulis. Dengan kata lain, budaya saling menghormati dan bekerja sama sudah menjadi bagian dari kebiasaan sehari-hari para karyawan, sehingga terciptanya situasi kerja yang stabil dan berkesinambungan, meski tidak didorong sepenuhnya oleh aturan yang tertulis.

G. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Aceh Syariah. Nilai *t-statistik* sebesar 2,454 yang melebihi batas kritis 1,96, serta nilai *p-value* sebesar 0,014 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, memberikan bukti kuat bahwa hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan benar-benar terjadi secara nyata. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik, apabila diiringi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan.

Budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja, terutama ketika norma dan nilai perusahaan dijalankan secara konsisten. Hal ini tercermin pada indikator “Bertindak sesuai norma di dalam organisasi adalah suatu kewajiban” yang memperoleh skor rata-rata 5,35 poin. Selain itu, suasana kerja yang kondusif juga menjadi faktor pendukung utama, sebagaimana terlihat dari indikator “Suasana kerja di organisasi ini terasa kondusif dan menyenangkan” dengan skor rata-rata 5,40 poin. Data ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Aceh Syariah merasa nyaman dan memiliki rasa tanggung jawab serta kebanggaan dalam menjalankan aturan yang berlaku. Dengan demikian, kepatuhan terhadap norma bukan sekadar kewajiban, tetapi menjadi bentuk komitmen dan kesadaran moral yang menciptakan suasana kerja harmonis dan produktif.

Kepuasan kerja juga diperkuat oleh sistem penghargaan yang adil terhadap kontribusi karyawan. Hal ini ditunjukkan melalui indikator

“Kesesuaian antara gaji dengan tingkat biaya hidup” yang memiliki skor rata-rata 5,57 poin. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa penghasilan yang diterima sudah cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Rasa adil dan puas secara finansial ini meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian, sistem penggajian yang diterapkan Bank Aceh Syariah dinilai telah berjalan baik dan mampu membangun persepsi positif di kalangan karyawan.

Selain faktor finansial, hubungan interpersonal di tempat kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Indikator “Supervisor memiliki kemampuan dalam memimpin dan memotivasi tim” memperoleh skor 5,15 poin, menunjukkan bahwa karyawan menilai supervisi sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan. Mereka berharap supervisor tidak hanya berperan sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu memotivasi dan mendampingi tim dalam menghadapi kendala. Sementara itu, indikator “Hubungan dengan rekan kerja sangat kooperatif” dengan skor 5,23 poin menunjukkan adanya kerja sama yang cukup solid, namun masih dapat ditingkatkan. Karyawan menginginkan lingkungan kerja yang lebih terbuka, saling mendukung, dan kolaboratif. Dengan demikian, penguatan hubungan antarpegawai dan peningkatan kualitas kepemimpinan akan semakin memperkuat budaya organisasi serta mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih baik dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi etika kerja Islami dan kepuasan kerja di Bank Aceh Syariah. Temuan ini dibuktikan dengan nilai *t-statistik* dan *p-value* yang menunjukkan hubungan kuat dan signifikan antarvariabel. Budaya organisasi yang menekankan kepatuhan terhadap norma (skor 5,35) serta iklim kerja yang kondusif (skor 5,40) terbukti meningkatkan etika kerja Islami berbasis kejujuran dan transparansi, sekaligus menumbuhkan kepuasan kerja melalui kesesuaian gaji (skor 5,57) dan suasana kerja yang menyenangkan. Namun demikian, peran supervisor

dalam memimpin dan memotivasi tim (skor 5,15) serta kualitas hubungan antar rekan kerja (skor 5,23) masih perlu ditingkatkan agar kinerja dapat mencapai hasil yang lebih optimal. Oleh karena itu, disarankan agar Bank Aceh Syariah memperkuat penerapan nilai-nilai Islam dalam budaya kerja melalui pelatihan teknis dan spiritual, serta menjadikan para pimpinan sebagai teladan dalam integritas dan profesionalisme. Penyediaan ruang dan waktu yang mendukung aktivitas ibadah serta pelaksanaan kajian rutin dapat menjadi langkah konkret dalam memperkuat budaya kerja Islami. Bagi karyawan, penting untuk menanamkan tanggung jawab, dedikasi, serta mengutamakan pelayanan dan persaudaraan Islami di lingkungan kerja agar tercipta suasana harmonis dan produktif. Selain itu, bekerja hendaknya dipandang sebagai bagian dari ibadah yang memerlukan keseimbangan antara profesionalisme dan spiritualitas. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas metode penelitian dengan pendekatan kualitatif atau *mixed methods* agar data yang diperoleh lebih akurat dan mendalam, serta menambah variabel lain seperti lingkungan kerja, motivasi, atau stres kerja untuk memperkaya temuan dan pengembangan penelitian di masa mendatang.

Daftar Pustaka

- Adelia, I., Raffaelius, F. K., Grecinda, E. D., & Widhastama, R. V. K. (2025). Analisis Peran Budaya Organisasi dan Etika Bisnis dalam Pembentukan Manajemen Kinerja Karyawan. *Sosiosaintika*, 3(1), 29–37. <https://doi.org/10.59996/sosiosaintika.v3i1.808>
- Alla, A., Maryani, D., & Marwan, J. (2025). The Influence Of Work Professionalism And Emotional Intelligence On Employee Performance Through Transformational Leadership In The Digital Era At Sentra “Mulya Jaya” Jakarta. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 13(2). <https://doi.org/10.35450/jip.v13i2.1258>
- Amaludin, A., & Hadi, R. (2025). *Manajemen Islami dalam Organisasi Modern: Sinergi Iman, Ilmu, dan Inovasi*. Wawasan Ilmu.
- Amang, B., Paerah, A., & Lasabuda, T. E. P. (2025). *Manajemen Organisasi Modern: Teori Dan Praktik Dalam Dinamika Pasar Global*. Tohar Media.

- Aprillianti, D. Z., Wulandari, Y. P., Mahfud, M., & Bangun, S. O. (2025). Pengaruh Transformasi Digital terhadap Efektivitas MSDM di Era Industri 4.0. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 194–203. <https://doi.org/10.58192/profit.v4i1.2946>
- Desky, H. (2018). *Menelusuri Perjalanan Konversi Bank Aceh Menjadi Bank Aceh Syariah*.
- Fadilah, N., Yudha Ardiansyah, M., & Firdaus, M. (2025). Integrasi Prinsip Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Efisiensi dan Kepercayaan Publik Pada Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia. *Jurnal At-Tamwil: Kajian Ekonomi Syariah*, 7(1), 134–149. <https://doi.org/10.33367/at-tamwil.v7i1.7124>
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2024). Efek Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 425–435. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.987>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Envidence – Based Approach 12 th Edition*. The Mc Grow.
- PT Bank Aceh Syariah. (2022). *Annual Report 2022*.
- Putri, N. W. W., Nahya, N., & Inasyah, T. P. (2025). Etika dan Spiritualitas dalam Teori Produksi Ekonomi Islam Menuju Produktivitas Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(4), 131–142. <https://doi.org/10.61722/jemba.v2i4.1097>
- Tuzuhro, F., Rozaini, N., & Yusuf, M. (2023). Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia. *PEKA*, 11(2), 78–87. [https://doi.org/10.25299/peka.2023.vol11\(2\).15010](https://doi.org/10.25299/peka.2023.vol11(2).15010)
- Wahyudi, A., Bhismi, M., Assyamiri, T., Aluf, W. Al, Fadhilah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99–111. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>
- Wijaya, M., Pratomo, B., Citta, A. B., & Efendi, S. (2025). *Metodologi Penelitian: Kombinasi Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Mixed Methods*. PT. Media Penerbit Indonesia.