

PENGARUH ISLAMIC LEADERSHIP DAN ISLAMIC ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN VARIABEL INTERVENING JOB SATISFACTION (BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR AREA JEMBER)

THE INFLUENCE OF ISLAMIC LEADERSHIP AND ISLAMIC ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION INTERVENING VARIABLES (BANK SYARIAH INDONESIA JEMBER AREA OFFICE)

Azizah Noer Andini^{1)*} dan Lusiana Ulfa Hardinawati²⁾

¹⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Indonesia,

²⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Indonesia,

Email: azizah.29andini@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Islamic leadership* dan *islamic organizational culture* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada Bank Syariah Indonesia di Kantor Area Jember. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, dan instrument yang digunakan adalah kuisioner. Adapun sample penelitian adalah 41 karyawan yang bertugas sebagai *teller*, *customer service*, *back office*. Sample penelitian diseleksi melalui Teknik pengambilan sample *purposive sampling*. Data penelitian dianalisis menggunakan Teknik SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, *islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *islamic organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*, *islamic organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*, *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *job satisfaction* tidak mampu memediasi pengaruh *islamic organizational culture* terhadap *employee performance*, *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *islamic leadership* terhadap *employee performance*.

Kata Kunci: *Islamic leadership*, *Islamic organizational culture*, *Employee performance*, *Job satisfaction*.

Abstract

This study aims to analyze the impact of Islamic leadership and Islamic organizational culture on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable, at Bank Syariah Indonesia in the Jember Area Office. This research employs a quantitative method with a survey approach, using a questionnaire as the instrument. The sample consists of 41 employees working as tellers, customer service representatives, and backoffice staff. The sample was selected using purposive sampling techniques. The data were analyzed using SEM-PLS techniques. The research findings indicate that Islamic leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, Islamic leadership has a positive and significant effect on employee performance, Islamic organizational culture does not affect job satisfaction, Islamic organizational culture does not affect employee performance, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction does not mediate the effect of Islamic organizational culture on employee performance, and job satisfaction does mediate the effect of Islamic leadership on employee performance.

Keywords: *Islamic leadership*, *Islamic organizational culture*, *Employee performance*, *Job satisfaction*

Pendahuluan

Islam adalah agama dengan jumlah penganut terbanyak di dunia. Saat ini, populasi Muslim dunia mencapai lebih dari 2 Miliar orang. Indonesia menduduki peringkat pertama dalam jumlah penduduk Muslim di antara negara-negara muslim, Provinsi Jawa Timur memiliki penduduk beragama Islam per 31 Desember 2022 sebanyak 40,18 juta orang. Indonesia sebagai negara bermayoritas Muslim yang memiliki beragam lapisan masyarakat yang berkembang seiring dengan perubahan zaman, sehingga semua aspek yang berkaitan dengan Islam menjadi penting bagi masyarakat di Indonesia, salah satunya yaitu kegiatan ekonomi di dunia perbankan. Perkembangan perbankan

Islam menunjukkan kecenderungan positif dengan pertumbuhan yang signifikan dalam hal aset, pembiayaan yang disalurkan, dan dana pihak ketiga. Pada tahun 2021 dunia perbankan syariah di Indonesia melakukan perubahan besar, dengan berdirinya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) yang resmi didirikan pada tanggal 1 Februari 2021, Presiden Joko Widodo secara pribadi meresmikan bank syariah terbesar di Indonesia ini di Istana Negara. BSI merupakan bank hasil merger antara PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi mengeluarkan izin merger tiga usaha bank syariah tersebut pada 27 Januari 2021 melalui surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Merger dilakukan untuk menyatukan

kelebihan ketiga bank syariah tersebut untuk memberikan pelayanan yang prima, kapasitas modal yang lebih besar, dan jangkauan yang lebih luas.

BSI adalah upaya untuk menciptakan bank syariah yang merupakan kebanggaan bagi umat, yang diharapkan akan memberikan dorongan baru bagi pembangunan ekonomi nasional dan turut berperan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara luas. Selama kuartal kedua tahun 2023, PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) berhasil menjaga kinerjanya. Dengan mempercepat strategi bisnis mereka, perusahaan mencapai peningkatan laba yang luar biasa sebesar 32,41%, mencapai Rp2,82 triliun (bsi.co.id). Berdasarkan hasil penelitian dari Populix, Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi bank syariah yang paling populer di Indonesia, dengan 51% dari peserta survei mengakui bahwa mereka memanfaatkan layanan bank syariah tersebut.

Di sisi lain, tantangan internal yang masih dihadapi oleh perbankan Islam meliputi upaya meningkatkan daya saing melalui perbaikan kualitas sumber daya manusia, modal, layanan, dan efisiensi, serta mengurangi jumlah pembiayaan bermasalah. Sementara itu, tantangan eksternal berkaitan dengan kebutuhan akan regulasi yang mendukung, pengelolaan gejolak makroekonomi, dan pemeliharaan stabilitas keamanan domestic. Tantangan lainnya yang dimiliki oleh perbankan syariah adalah, inovasi dalam pengembangan produk dan layanan perbankan syariah yang perlu bersaing dan mengakomodasi kebutuhan masyarakat secara khusus. Tantangan lainnya yang dihadapi oleh perusahaan perbankan saat ini adalah pengelolaan sumber daya manusia. Selain dari segi kualitas, jumlah sumber daya manusia yang diinvestasikan juga memainkan peran penting dalam mendukung industri perbankan di Indonesia secara efektif dan efisien. Kualitas sumber daya manusia adalah faktor kunci yang mempengaruhi operasi dan keberlanjutan perusahaan serta berpengaruh besar terhadap faktor produksi lainnya

Sumber daya manusia merupakan elemen vital untuk keberhasilan sebuah organisasi. Organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia mereka untuk memastikan kelangsungan dan perkembangan organisasi. Karyawan sebagai aset perusahaan memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Agar tujuan tersebut tercapai, karyawan harus memenuhi standar perusahaan dan mampu menjalankan tugas yang diberikan. Umumnya, perusahaan akan terus berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Kemampuan karyawan terlihat dari kinerja mereka, Kinerja yang baik mencerminkan hasil yang optimal. Kinerja yang baik dari karyawan menjadi aset penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya, dan ini adalah perhatian utama bagi para pemimpin perusahaan.

Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) menganggap bahwa sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi dan dapat diandalkan adalah kunci dalam mencapai visi dan misi Bank. Dengan target untuk menjadi salah satu dari "10 Bank Syariah terbaik secara global berdasarkan

kapitalisasi pasar dalam 5 tahun mendatang", manajemen SDM yang efektif menjadi hal yang esensial. Oleh karena itu, BSI sangat fokus pada pengelolaan dan peningkatan kompetensi SDM dengan pendekatan yang komprehensif. Bank juga rutin mengevaluasi dan memantau kinerja karyawan untuk membentuk tim yang berkualitas. Pada tahun 2024, fokus pengelolaan SDM selain pada peningkatan produktivitas SDM juga pada pengembangan global banking capabilities untuk mendukung visi Bank menjadi top 10 *global Islamic bank*. BSI memiliki beberapa *improvement* dan inovasi pada aspek human capital untuk meningkatkan engagement pegawai seperti pengembangan sistem HC (*HC Information system*), pengembangan program-program talent, penyusunan *rewards* program yang inovatif serta program-program penguatan budaya kerja (Bank Syariah Indonesia, 2023).

Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan budaya kerja melalui kepuasan akan mempengaruhi kinerja pegawai yang berdampak pada performa bank syariah. Kinerja pegawai atau *Employee performance* adalah perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kompetensi karyawan menjadi landasan bagi kinerja efektif para pekerja perbankan Islam. Agar perbankan syariah dapat menawarkan layanan, kriteria tertentu harus dipenuhi oleh para pekerjanya agar dapat memberikan pelayanan yang luar biasa (Zulkifli et al., 2023).

Kepemimpinan adalah salah satu hal yang harus dilalui dalam memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan tekun guna mencapai tujuan tertentu. Pada konteks sebuah organisasi, peran kepemimpinan menjadi fokus utama dalam menentukan keberhasilan atau efektivitas organisasi, sehingga kepemimpinan menempati posisi yang sangat penting dan strategis dalam organisasi (Ratnasari, 2020). Gaya kepemimpinan yang dapat diimplementasikan adalah *Islamic leadership*, kepemimpinan Islam adalah bentuk kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam dan bertujuan mencapai tujuan dengan izin dan ridha Allah. Kepemimpinan diartikan sebagai proses memberikan makna yang signifikan terhadap upaya bersama, mendorong kemauan untuk berusaha mencapai tujuan yang diinginkan (Purhantata, 2010). Tujuan ini secara khusus mencakup pencapaian kinerja yang diinginkan, yang pada dasarnya dipengaruhi oleh sikap positif karyawan, termasuk komitmen mereka terhadap organisasi. Dalam konteks Islam, kepemimpinan didefinisikan mencakup berbagai aspek kehidupan manusia dari individu, pasangan, hingga kelompok. Pandangan Al Qur'an tentang kepemimpinan tidak hanya terbatas pada kontrak sosial semata (A. Prasetyo, 2022). Seorang pemimpin Islam diharapkan memegang Al-Qur'an dan Hadis serta memiliki empat karakteristik yang esensial: (1) *Ash-Shidq* (kebenaran), yang mengartikan bahwa seorang pemimpin harus mampu berperilaku, berbicara, dan berjuang untuk menjalankan tugasnya dengan integritas, (2) *Al-Amanah* (amanah), yang berarti bahwa seorang pemimpin dapat menjaga dan mengelola amanah dengan baik, baik yang diberikan oleh Allah maupun oleh orang-orang yang dipimpinnya, (3) *Al-*

Fathanah (kecerdasan), yang berarti bahwa seorang pemimpin harus siap menghadapi dan menyelesaikan masalah yang muncul dengan cepat, dan (4) *At-Tabligh* (kejujuran), yang berarti bahwa seorang pemimpin harus terbuka dan bertanggung jawab dalam interaksi dengan siapa pun (Astuti et al, 2020). Seorang pemimpin dalam islam juga harus bersikap adil sesuai dengan Quran Surah Al-Maidah ayat 8 yang berbunyi:

[illegible]

“yâ ayyuhalladzîna âmanû kûnû qawwâmîna lillâhi syuhadâ’a bil-qisthi wa lâ yajrimannakum syana’ânu qaumin ‘alâ allâ ta’dilû, i’dilû, huwa aqrabu lit-taqwâ wattaqullâh, innallâha khabîrum bimâ ta’malûn”

Yang artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak (kebenaran) karena Allah (dan) saksi-saksi (yang bertindak) dengan adil. Janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil karena (adil) itu lebih dekat pada takwa. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”.

Ayat ini mengingatkan para pemimpin untuk senantiasa berlaku adil. Sikap adil ini berlaku bagi setiap individu, bahkan dalam menentukan keputusan hukum untuk hal-hal yang terlihat sepele. Kapan dan di mana pun, ayat ini sangat relevan untuk dijadikan pegangan oleh mereka yang memiliki wewenang dalam menetapkan keputusan hukum.

Berdasarkan penelitian oleh (Hamzah.et al,2020) menyebutkan bahwa bahwa kepemimpinan Islam secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan bank syariah. Hal ini juga menunjukkan bahwa *islamic leadership* dapat meningkatkan *employee performance* bank syariah, di mana para pemimpin bank syariah seharusnya mampu memotivasi dan memimpin staf mereka agar lebih produktif.

Selain *Islamic leadership* yang dapat mempengaruhi *employee performance* adalah *Islamic organizational culture* menjadi variabel yang dapat mendukung. *Islamic organizational culture* adalah Nilai-nilai ini berasal dari *Quran*, *Sunnah*, *Ijma*, dan *Qias* yang berfungsi sebagai panduan bagi anggota organisasi dalam memahami esensi organisasi, cara operasinya, dan hal-hal yang dianggap penting. slam juga memberikan penjelasan tentang budaya organisasi dalam sumber utama, yaitu Alquran dan Hadist. Kajian tentang budaya organisasi ini dimulai dengan mengambil penjelasan Surat An-Nisa' ayat 71:

penjelasan Surat Al-Nisa' ayat 71:

*“yâ ayyuhalladzîna âmanû khudzû hidzrakum fanfirû
tsubâtin awinfirû jamî‘â”*

Yang artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah dan majulah (ke medan pertempuran) secara berkelompok-kelompok atau majulah bersama-sama (serentak)”.

Ayat tersebut menjelaskan pentingnya melakukan suatu

Islamic organizational culture harus memotivasi, dinamis, dan menumbuhkan sifat dinamis untuk memimpin. Pekerja akan menyadari potensi dan kekuatan yang telah diberikan Allah kepada mereka, seperti kreativitas, akal, pemikiran yang orisinal, bakat-bakat khusus, kemampuan untuk menggunakan alat-alat tertentu, dan sebagainya. Budaya kerja Islami berarti mengaktualisasikan seluruh potensi iman, pikir, zikir, dan ilmu untuk memberikan kebahagiaan. Inti atau sumber inspirasi budaya kerja Islam adalah Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW, yang diikat

kegiatan dengan bersama-sama demi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Yasir et al., 2022).

menjadi satu dalam satu kata, yaitu akhlak. Berdasarkan penelitian (Raharja. Et al, 2021) menyebutkan bahwa *work culture* berpengaruh terhadap *employee performance* dapat dilihat bahwa *work culture* merupakan faktor yang mempengaruhi *employee performance*, dimana apabila perusahaan memiliki *employee performance* yang baik, maka pasti merupakan pengaruh dari penanaman dan pengajaran *work culture* dari perusahaan tersebut.

Budaya merupakan suatu pedoman atau formula yang diwariskan oleh pendahulu dan diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya, termasuk dalam sebuah organisasi perusahaan. Adanya proses merger yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia membuat adanya perubahan budaya perusahaan. Dimana ketiga bank pembentuk BSI tersebut pasti memiliki budaya organisasi yang berbeda, dan jelas bahwa menciptakan sinergi dalam waktu yang singkat bukanlah hal yang mudah.

Job satisfaction menjadi variabel *intervening* bagi *Islamic leadership* dan *Islamic organizational culture* terhadap *employee performance*. *Job satisfaction* dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan kerjanya. Seorang karyawan akan merasa nyaman dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap suatu organisasi ketika ia mendapatkan kepuasan kerja dari apa yang diinginkan. Peningkatan kepuasan kerja bagi karyawan tentunya berdampak pada kinerja yang mereka tunjukkan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka dampak yang lebih signifikan juga akan berpengaruh pada organisasi secara umum (Astuti.et al, 2020). Menurut penelitian (Andreas, 2022) terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *job satisfaction* terhadap *employee performance* artinya semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya maka semakin tinggi *employee performance*. Namun, berdasarkan penelitian (Putra,2020) menyebutkan bahwa tidak adanya pengaruh *job satisfaction* pada kondisi *employee performance*. Indikasi yang menyebabkan tidak adanya pengaruh dari *job satisfaction* pada *employee performance* dimungkinkan berupa aspek psikologis dalam diri masing-masing karyawan. Pengembangan organisasi juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan adalah tantangan dalam mengelola sumber daya manusia. Salah satu aspek penting dalam hal ini adalah kepuasan kerja.

Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jember menjadi objek untuk mengetahui Pengaruh *Islamic leadership* Dan *Islamic organizational culture* Terhadap *Employee performance*, Dengan Variabel *Intervening Job*

satisfaction. Kantor Bank Syariah Indonesia Area wilayah Jember terdiri dari kabupaten: Kabupaten Lumajang, Kabupaten Banyuwangi, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Jember, Kabupaten Situbondo. Menurut data sensus terakhir Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur tahun 2014, kabupaten Banyuwangi memiliki jumlah penduduk Islam sebanyak 1.350.145, kabupaten Bondowoso memiliki jumlah penduduk Islam sebanyak 858.323, kabupaten Jember memiliki jumlah penduduk Islam sebanyak 2.040.648, kabupaten Situbondo memiliki jumlah penduduk beragama Islam sebanyak 639.006, Kabupaten Lumajang memiliki jumlah penduduk Islam sebanyak 1.105.487. Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jember sering menunjukkan performanya dengan berbagai kegiatan, BSI terus berusaha menjadi bagian masyarakat.

Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jember sering bekerja sama dengan instansi pemerintah seperti Pengadilan Agama, Kementerian Negeri Agama, dan kampus-kampus ternama seperti Universitas Jember. Banyak Kolaborasi yang dilakukan oleh BSI mulai dari pelatihan hingga realisasi fasilitas. Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jember juga kerap melakukan aktivitas sosial yang menarik hati, seperti contohnya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) terus mendorong dan mensosialisasikan gerakan mengurangi sampah botol plastik, khususnya di tempat-tempat pariwisata. Kali ini, perseroan menyasar Pantai Wisata Bangsring di Banyuwangi. Bank Syariah Indonesia di Kabupaten Lumajang juga memiliki peran pada masyarakat yaitu salah satu bentuk komitmen dari BSI untuk senantiasa hadir membantu masyarakat serta menjadi garda terdepan dalam memberikan layanan medis kepada korban yang terdampak bencana. Untuk bantuan tahap awal, BSI menyalurkan bantuan berupa paket sembako, makanan siap saji, alat prokes, dan menurunkan tim medis dari Emergency Medical Team Ikatan Dokter Indonesia.

Dalam prosesnya, penting bagi pemimpin untuk mentransformasikan nilai-nilai kepemimpinan kepada bawahan mereka dan menciptakan budaya organisasi yang nyaman serta di dukung dengan memastikan kepuasan karyawan untuk menstimulus peningkatan *employee performance*. Pemimpin memiliki kewajiban untuk mendeteksi sikap kerja karyawan guna meningkatkan Kinerja Karyawan, memperbaiki kinerja organisasi, dan memastikan kepuasan karyawan. Berdasarkan pemaparan beberapa point sebelumnya maka penelitian ini ingin mengetahui Pengaruh *Islamic leadership* Dan *Islamic organizational culture* Terhadap *Employee performance* Dengan Variabel *Intervening Job satisfaction* di Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jember.

Kajian Teori

Islamic leadership

Leadership adalah suatu proses untuk memengaruhi dan mendorong orang lain untuk bekerja keras dalam mencapai suatu tujuan. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan menjadi pusat perhatian terhadap keberhasilan atau efektivitas organisasi, sehingga kepemimpinan menduduki posisi strategis dan sangat diperlukan dalam organisasi (Ratnasari, 2020). Agama Islam menjadi agama yang fokus

membahas terkait kepemimpinan, agama dan filsafat Islam memberikan penekanan khusus pada kepemimpinan. Hal ini terutama karena kepemimpinan dianggap sebagai instrumen paling penting dalam Islam yang memfasilitasi terwujudnya masyarakat ideal yang didasarkan pada keadilan dan kasih sayang.

Islamic leadership mengacu pada proses mendorong dan menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan dengan visi yang jelas dan sesuai dengan hukum Allah. Ada dua sumber utama fiqh menurut kepemimpinan Islam: wahyu dan akal manusia. Wahyu mengacu pada Al- Quran dan Sunnah (kata-kata teladan dan kehidupan Nabi Muhammad) dan kecerdasan manusia mengacu pada penggunaan penalaran, pengetahuan terkini dan sains untuk tujuan yang benar (Zaim et al., 2022). Seorang pemimpin yang menganut *Islamic leadership* harus mampu memiliki kesadaran spiritual (hubungan hamba dengan Allah) dan kesadaran rasional (khalifah Allah) (Husti & Mahyarni, 2019).

Islamic organizational culture

Budaya organisasi (*organizational culture*) merujuk pada seperangkat nilai-nilai, norma, keyakinan, perilaku, dan praktik-praktik yang diterapkan dan dibagikan oleh anggota suatu organisasi. *Organizational culture* secara signifikan memengaruhi pembentukan dan penanaman pemahaman kepada setiap anggota organisasi untuk menunjukkan perilaku dan tindakan yang sejalan dengan norma dan dapat diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Praharsyarendra, 2020).

Islamic organizational culture adalah Nilai-nilai ini berasal dari *Quran*, *Sunnah*, *Ijma*, dan *Qias* yang berfungsi sebagai panduan bagi anggota organisasi dalam memahami esensi organisasi, cara operasinya, dan hal-hal yang dianggap penting. Hal ini melibatkan proses mentransmisikan dan berbagi filosofi, visi, misi, nilai, keyakinan, norma, pengetahuan, dan keterampilan di antara anggota organisasi, dengan merujuk pada ajaran Quran dan Sunnah, untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan mulus, dengan tujuan memperoleh ridho Allah (SWT) (Hoque et al., 2013).

Employee performance

Employee performance merupakan istilah umum yang mencakup berbagai jenis kinerja pekerjaan, tetapi juga dapat mencakup kategori lebih luas dari perilaku terkait pekerjaan yang mencerminkan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Menurut definisi klasik, *employee performance* di artikan sebagai nilai yang diharapkan oleh organisasi dari perilaku yang terakumulasi dari seorang pekerja selama periode waktu tertentu, di mana pekerja dapat terlibat dalam berbagai perilaku yang mempengaruhi efektivitas organisasi dengan cara positif atau negative (Sverke et al., 2019).

Employee performance dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah motivasi. Motivasi karyawan di perusahaan harus menjadi perhatian serius dalam mengelola sumber daya manusia. Perusahaan harus memperhatikan bagaimana menjaga dan mengelola

motivasi karyawan di tempat kerja agar mereka selalu fokus pada tujuan perusahaan (Da et al., 2020)

Job satisfaction

Job satisfaction adalah gabungan dari sikap selama bekerja, perasaan terhadap pekerjaan, dan pengalaman yang memengaruhi kinerja. *Job satisfaction* sangat penting bagi karyawan di industri jasa karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya dapat memberikan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan untuk mencapai kepuasan pelanggan (Latifah et al., 2023).

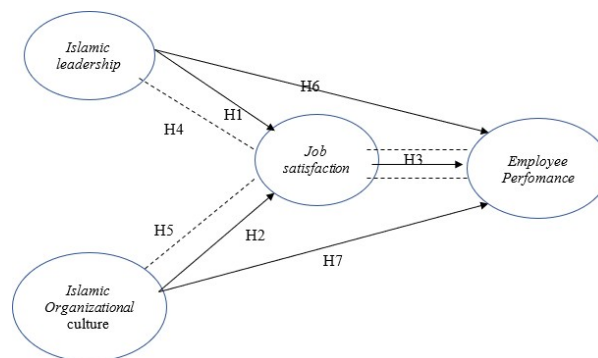
Job satisfaction adalah bagaimana perasaan karyawan tentang perusahaan atau tentang aspek-aspek tertentu di dalamnya. Ini adalah sejauh mana seseorang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaannya. Istilah kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang individu merasakan kesenangan dalam konteks organisasi (Ramalho Luz et al., 2018).

Cultural Change Theory

Kurt Lewin mengembangkan model perubahan tiga tahap yang dikenal sebagai model *unfreezing – changing – refreezing* yang memerlukan penolakan dan penggantian pembelajaran sebelumnya. Pentingnya teori ini adalah penempatan perubahan individu dan organisasi dalam konteks proses psikologis yang membutuhkan penolakan pembelajaran sebelumnya dan digantikan dengan fondasi baru. Edgar Schein memberikan rincian lebih lanjut untuk model perubahan yang lebih komprehensif, menyebut pendekatan ini sebagai "pendefinisian kognitif."

Two Factors Theory

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg, menurut Herzberg orang menginginkan dua macam factor kebutuhan yaitu factor motifator dan factor *hygiene*. Faktor higienis, yang juga dikenal sebagai faktor pemeliharaan, mencakup kebutuhan fisiologis, keamanan, dan kasih sayang dalam hierarki kebutuhan Maslow. Faktor-faktor ini tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, melainkan berkaitan dengan kondisi yang menyertai pelaksanaan tugas. Faktor-faktor ini termasuk kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi teknis, hubungan dengan atasan, rekan sejawat, dan bawahan, serta aspek seperti gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi, kondisi kerja, dan status. Herzberg mengklasifikasikan faktor-faktor ini sebagai faktor higienis karena penting untuk menjaga tingkat kepuasan yang wajar dan dapat menyebabkan ketidakpuasan. Faktor higienis bukanlah pendorong langsung, tetapi esensial untuk mencegah ketidakpuasan dan juga menjadi dasar bagi motivasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Metode

Jenis Penelitian

Dilihat dari tujuan penelitian, penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif memberikan objektivitas karena hipotesis diuji dengan mengumpulkan data, dan kriteria statistik yang digunakan untuk mengevaluasi (Hair et al., 2020). Penelitian kuantitatif menggunakan data yang diukur, di mana angka digunakan untuk langsung merepresentasikan sifat fenomena. Agar berguna, data perlu dianalisis dan diinterpretasi (Hair et al., n.d.).

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel *endogen* adalah *employee performance*, sedangkan variabel *eksogen* adalah *islamic leadership* dan *islamic work culture*. Penelitian ini juga memiliki variabel *intervening* yaitu *job satisfaction*. Variabel *intervening* adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi tidak langsung (Hair et al., 2020).

Jenis dan sumber data

Dalam penelitian ini menggunakan menggunakan sumberdata primer. Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari responden. Penelitian ini menggunakan sumber data primer melalui kuisioner pada pegawai di Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jember. Pada setiap variabel akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Lalu indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item- item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Populasi dan Sample Penelitian

Penelitian ini menggunakan Teknik kuota sampling, yaitu metode pengambilan sampel dalam penelitian yang termasuk dalam kategori teknik sampling non-probabilitas. Teknik ini dirancang untuk memastikan bahwa subkelompok tertentu dalam populasi terwakili dalam sampel sesuai dengan proporsi atau kuota yang ditetapkan.

Penelitian ini menggunakan responden yang berasal dari divisi operasional Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jember yang terdiri dari *customer service*, *teller*, *back office*. Jumlah seluruh responden dari divisi operasional sebanyak 41 orang, yang terdiri dari 1 teller, 1 cs, 1 BO untuk setiap kantor cabang pembantu, dan 2 teller, 2 CS, 1 BO untuk kantor cabang utama.

Metode Pengumpulan Data

Survei adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk tesis ini. Survei merupakan penelitian dengan mengumpulkan informasi dari suatu sampel dengan menanyakannya melalui angket atau wawancara untuk menggambarkan berbagai aspek dalam suatu populasi (Maidiana, 2021). Penelitian survei ini menggunakan strategi penelitian kuantitatif yaitu kuisisioner dengan item yang dinilai secara numerik. Kuisisioner adalah Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden secara tertulis untuk dijawab (Jaya, 2020).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* atau Model Persamaan Struktural menggunakan software PLS. SEM (*Structural Equation Modeling*) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model. Dibandingkan dengan analisis jalur atau regresi berganda, metode SEM lebih unggul karena dapat menganalisis data secara lebih komprehensif (Haryono, 2016). Secara umum, PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut.

Indikator Variabel Penelitian

Adapun indikator variabel penelitian yaitu:

Tabel 1. Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator
<i>islamic leadership</i>	Keadilan, Religiusitas, kebaikan, kebijaksanaan (Zaim et al., 2022)
<i>Islamic Organizational Culture</i>	Kepatuhan terhadap Hukum dan Peraturan, Keadilan dan Kesetaraan, Tanggung jawab sosial, Saling menghormati dan kerjasama, keseimbangan dunia akhirat (Zulkifli et al., 2023)
<i>Employee performance</i>	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian (Zulkifli et al., 2023)
<i>Job satisfaction</i>	Pekerjaan, pengawasan, pekerja, promosi, gaji (Muafi dan Azim, 2019)

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

Sejarah Bank Syariah Indonesia

Pada tanggal 1 Februari 2021, Presiden Joko Widodo secara resmi meresmikan kehadiran BSI. Struktur pemegang saham BSI mencakup PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dengan 51,47%, PT Bank Negara Indonesia

(Persero) Tbk dengan 23,24%, dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan 15,38%. Sisanya dimiliki oleh pemegang saham kepemilikan di bawah 5%. Keberadaan BSI bukan hanya sebagai simbol kebanggaan umat Islam, tetapi juga diharapkan menjadi motor penggerak baru dalam pembangunan ekonomi nasional.

Potensi BSI untuk berkembang menjadi salah satu bank syariah terkemuka secara global sangat besar, didukung oleh pertumbuhan positif kinerja dan misi pemerintah Indonesia untuk mengembangkan ekosistem industri halal serta membangun bank syariah nasional yang kuat. Sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia juga mempunyai peran penting dalam membuka peluang ini. Dengan demikian, kehadiran BSI tidak hanya penting dalam perannya sebagai fasilitator dalam ekosistem industri halal, tetapi juga mewujudkan aspirasi bangsa (Bank Syariah Indonesia, 2023).

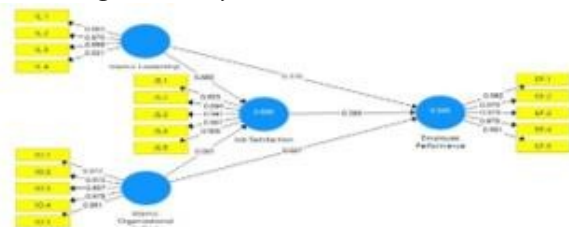
Pembahasan

Hasil Analisis Data

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran dilakukan dengan memeriksa beberapa uji di antaranya adalah (1) *convergent validity*, (2) *composite reliability*, (3) *average variance extracted* (AVE), dan (4) *discriminant validity*. Keempat pengujian tersebut disesuaikan dengan sifat indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu reflektif.

a. Convergent Validity



Gambar 2. Pengujian Outer Model

Sumber: SmartPLS versi 3 (2024)

Convergent Validity adalah nilai korelasi antara skor item dengan skor konstruk dengan nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Nilai *outer loading* harus lebih dari 0,7. Hasil pengujian yaitu:

Tabel 2. *Outer Loading*

Variabel	Item	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Employee performance</i>	EP1	0.962	Valid
	EP2	0.979	Valid
	EP3	0.978	Valid
	EP4	0.978	Valid
	EP5	0.961	Valid
<i>Islamic leadership</i>	IL1	0.965	Valid
	IL2	0.976	Valid
	IL3	0.959	Valid
	IL4	0.921	Valid
<i>Islamic organizational culture</i>	IOC1	0.972	Valid
	IOC2	0.973	Valid
	IOC3	0.957	Valid
	IOC4	0.978	Valid
	IOC5	0.961	Valid
<i>Job satisfaction</i>	JS1	0.933	Valid
	JS2	0.894	Valid
	JS3	0.941	Valid
	JS4	0.967	Valid

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
	JS5	0.906	Valid

Sumber: SmartPLS (2024)

Berdasarkan hasil *outer loading* pada tabel 2, seluruh item dalam penelitian ini memiliki nilai lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa item setiap konstruk ini valid.

Selanjutnya adalah pengukuran *average variance extracted* (AVE) yang ditunjukkan oleh Tabel 3. *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk mengukur jumlah varians yang ditangkap oleh variabel laten terhadap varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran.

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
<i>Employee performance</i>	0.944
<i>Islamic leadership</i>	0.913
<i>Islamic organizational culture</i>	0.937
<i>Job satisfaction</i>	0.862

Sumber: SmartPLS versi 3, (2024)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0,5. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel laten dalam penelitian menjelaskan setiap indikator yang dimilikinya.

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity melihat seberapa berbeda suatu konstruk dengan konstruk lainnya. Ukuran yang umumnya digunakan adalah *Fornell-Lacker* yang menguji validitas dengan membandingkan nilai korelasi variabel dengan akar kuadrat dari AVE. Hasil pengujian menggunakan *Fornell-Lacker* ditunjukkan tabel:

Tabel 4. Uji Diskriminan Validitas Fornell-Lacker

Variabel	EP	IL	IOC	JS
<i>Employee performance</i>	0.972			
<i>Islamic leadership</i>	0.966	0.955		
<i>Islamic organizational culture</i>	0.819	0.818	0.968	
<i>Job satisfaction</i>	0.954	0.946	0.801	0.929

Sumber: SmartPLS versi 3 (2024)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel memiliki nilai kuadrat AVE yang lebih tinggi daripada hubungan korelasi dengan variabel lain. Nilai korelasi *Employee performance* memiliki nilai 0,972 dan lebih tinggi daripada korelasi dengan variabel lainnya, begitu juga dengan *Islamic leadership* (0,955), *Islamic organizational culture* (0,968), dan *Job satisfaction* (0,929) yang mana memiliki nilai lebih besar daripada korelasi dengan variabel/konstruk lainnya. Dengan demikian menunjukkan bahwa setiap konstruk lebih baik mengukur variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lain.

c. Composite reliability dan Cronbach's Alpha

Composite Reliability dan *Cronbach's Alpha* adalah ukuran untuk mengukur reliabilitas konstruk. Hasil pengujian pada tabel berikut:

Tabel 5. Pengukuran Validitas dan Reliabilitas

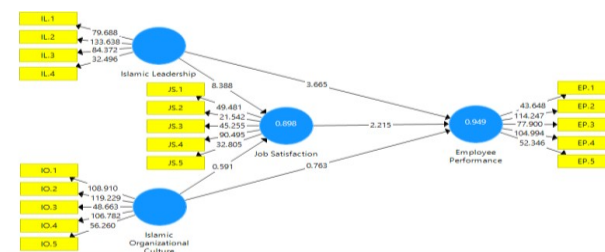
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Employee performance</i>	0.985	0.988
<i>Islamic leadership</i>	0.968	0.977
<i>Islamic organizational culture</i>	0.983	0.987
<i>Job satisfaction</i>	0.960	0.969

Sumber: SmartPLS versi 3 (2024)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh variabel/konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* memiliki nilai lebih dari 0,7. Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini konsisten mencerminkan konstraknya.

2. Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model atau pengujian model structural dilakukan untuk melihat seberapa baik model yang dibangun dalam penelitian ini. Pengujian inner model dilakukan dengan (1) uji R^2 dan Q^2 dan (2) uji hipotesis.



Gambar 3. Hasil Pengujian Inner Model

Sumber: SmartPLS versi 3 (2024)

a. Uji Kebaikan Model (*Model Fit*)

Dalam SEM-PLS, R^2 menjelaskan indikasi tentang seberapa banyak variansi dari variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Dengan demikian, nilai R^2 yang semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa semakin banyak pengaruh yang diberikan oleh variabel eksogen yang diamati, dan sebaliknya. Nilai R^2 sebesar 0,67 menunjukkan bahwa model dinilai kuat atau baik, nilai 0,33 dikategorikan moderat, dan 0,19 menunjukkan prediksi model lemah. Hasil pengujian R^2 pada Tabel 4:

Tabel 6. Hasil Pengujian R^2

	R Square	R Square Adjusted
<i>Employee performance</i>	0.949	0.945
<i>Job satisfaction</i>	0.898	0.892

Sumber: SmartPLS versi 3 (2024)

Berdasarkan Tabel 6, nilai R^2 dari *Employee performance* adalah 0,949 menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dapat menjelaskan 94,9%. Dapat diartikan bahwa penggunaan variabel eksogen (*Islamic leadership*, *Islamic organizational culture*, dan *Job satisfaction*) dalam penelitian ini dapat menjelaskan variansi dari *Employee performance*. Pada *job satisfaction*, nilai R^2 dari *Job*

satisfaction adalah 0.898 atau 89,8%. Dengan kata lain, *job satisfaction* dari karyawan BSI Kantor Area Jember juga banyak dipengaruhi oleh prinsip dan nilai dalam *Islamic leadership* dan *Islamic organizational culture*.

Tabel 7. Hasil Pengujian Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \frac{SSE}{SSO})$
<i>Employee performance</i>	205.000	22.782	0.889
<i>Islamic leadership</i>	164.000	164.000	
<i>Islamic organizational culture</i>	205.000	205.000	
<i>Job satisfaction</i>	205.000	50.486	0.754

Sumber: SmartPLS versi 3 (2024)

Selain R^2 terdapat juga Q^2 yang digunakan untuk memprediksi seberapa relevan model yang digunakan. Q^2 juga memberikan wawasan tentang seberapa baik model dalam memprediksi data baru atau data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Nilai Q^2 harus lebih dari 0,00. Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa nilai Q^2 dari seluruh variabel yang digunakan adalah 0,889 dan 0,754 yang mana nilai tersebut lebih dari 0,35. Dapat disimpulkan model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi baik, memenuhi syarat kebaikan model.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis diketahui dari *path coefficient* dengan melakukan *bootstrapping*. Signifikansi hubungan antar variabel diketahui dengan melihat nilai t-statistik dan p-value. Nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 dan p-value yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan dari variabel eksogen ke variabel endogen. Selanjutnya, nilai Original Sample (O) yang positif (+) menunjukkan adanya hubungan positif dan nilai negatif (-) menunjukkan hubungan negatif. Dikarenakan adanya variabel *intervening*, maka terdapat uji pengaruh langsung dan tidak langsung.

Tabel 8. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Koefisien Jalur	T Stat	P Values	Ket
<i>Islamic leadership -> Job satisfaction</i>	0.880	8.388	0.000	Sig.
<i>Islamic organizational culture -> Job satisfaction</i>	0.081	0.591	0.555	Tidak Sig.
<i>Job satisfaction -> Employee performance</i>	0.369	2.215	0.027	Sig.
<i>Islamic leadership -> Employee performance</i>	0.57	3.665	0.000	Sig.
<i>Islamic organizational culture -> Employee performance</i>	0.057	0.763	0.446	Tidak Sig.

Pengaruh Tidak Langsung				
<i>Islamic leadership -> Job satisfaction -> Employee performance</i>	0.324	2.022	0.044	Sig.
<i>Islamic organizational culture -> Job satisfaction -> Employee performance</i>	0.03	0.648	0.517	Tidak Sig.

Sumber: SmartPLS versi 3 (2024)

Berdasarkan Tabel dapat diketahui bahwa:

1. Pengaruh variabel *Islamic leadership* terhadap *Job satisfaction* adalah signifikan. Dengan koefisien jalur sebesar 0,88 dengan *p-value* 0,000. Nilai *p-value* lebih kecil daripada 0,05 sehingga H1 diterima. Dengan demikian, *Islamic leadership* karyawan BSI Kantor Area Jember mampu mempengaruhi mereka memperoleh kepuasan dalam bekerja.
2. Pengaruh variabel *Islamic organizational culture* terhadap *Job satisfaction* tidak signifikan. Dengan koefisien jalur 0,081 dengan *p-value* 0,555 yang mana lebih dari 0,05 yang menandakan bahwa H2 ditolak. Dengan demikian, *Islamic organizational culture* di BSI Kantor Area Jember tidak memiliki pengaruh dalam mencapai kepuasan bekerja.
3. Pengaruh variabel *Job satisfaction* terhadap *Employee performance* signifikan. Dengan koefisien jalur 0,369 dengan *p-value* sebesar 0,027. Nilai *p-value* kurang 0,05 yang mengindikasikan bahwa ada hubungan signifikan antara variabel tersebut. Dengan ini H3 diterima. Kepuasan kerja BSI Kantor Area Jember mempengaruhi mencapai kinerja.
4. Pengaruh *Islamic leadership* terhadap *Employee performance* signifikan. Dengan koefisien jalur 0,57 dengan *p-value* 0,000 yang mana nilai *p-valuenya* lebih kecil daripada 0,05. Dengan demikian, H6 diterima. *Employee performance* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh nilai-nilai *Islamic leadership* pimpinan BSI Kantor Area Jember.
5. Nilai pengaruh *Islamic organizational culture* terhadap *Employee performance* tidak signifikan. Adengan koefisien jalur 0,057 dengan *p-value* 0,446. H7 ditolak karena *p-value* lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, *Islamic organizational culture* yang diterapkan di BSI Kantor Area Jawa Timur tidak mampu mempengaruhi pencapaian kinerja.
6. pengaruh *Islamic leadership* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction* signifikan. Dengan koefisien jalur 0,324 dengan *p-value* 0,044. H4 diterima karena *p-value* kurang dari 0,05. Dengan demikian, *Job satisfaction* memediasi *Islamic leadership* terhadap *Employee performance*.
7. Nilai pengaruh *Islamic organizational culture* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction* tidak signifikan. Dengan koefisien jalur 0,03 dengan *p-value* 0,517. Dengan demikian H5 ditolak karena *p-value* melebihi 0,05. Dapat diartikan bahwa *Job satisfaction* tidak mampu

memediasi hubungan antara *Islamic organizational culture* terhadap *Employee performance*.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh *Islamic leadership* terhadap *Job satisfaction*

Hipotesis *Islamic leadership* terhadap *Job satisfaction* (H1) diterima karena nilai *p-value* 0.000 yang mana kurang dari 0,005. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai *Islamic leadership* yang diterapkan oleh pimpinan BSI Kantor Area Jember mampu membuat karyawan untuk mencapai kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Astuti et al., 2020) bahwa *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction* dari dosen UIN Sunan Walisongo Semarang. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian (Rizal & Mustapita, 2023) bahwa terdapat pengaruh antara *islamic leadership* terhadap *job satisfaction* pada Bank Syariah. Jawaban responden memiliki nilai tertinggi pada pernyataan terkait indikator keadilan dan religiusitas yang ada dalam variabel *Islamic leadership*. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan BSI Area Jember merasakan dampak positif dari gaya kepemimpinan yang religious dan adil dari atasan mereka. Pemimpin BSI Area Jember berusaha menginspirasi karyawan dengan mempertimbangkan kepentingan karyawan melalui keadilan, penghargaan, dan pujian

Kepemimpinan Islam menekankan pertukaran dan penghargaan untuk tindakan yang diperlukan antara pemimpin dan karyawan yang mengedepankan moralitas sehingga membuat karyawannya merasa mampu dibimbing dalam melakukan pekerjaan secara profesional (Scott-Baumann et al., 2019). Hal ini terkait dengan *path-goal theory*, dimana terdapat serangkaian interaksi dan pertukaran pendapat yang dilakukan oleh pimpinan dan karyawan, yang dapat mendorong motivasi untuk mengejar tujuan yang telah ditetapkan sehingga mereka merasa puas akan tanggungjawab dan tugas-tugas mereka dalam pekerjaan. Olehnya, itu kepemimpinan Islami menjadi lebih tepat dan efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan melalui pemaksimalan kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh *Islamic organizational culture* terhadap *Job satisfaction*

Penelitian ini menunjukkan hubungan tidak signifikan antara *Islamic organizational culture* terhadap *Job satisfaction* dengan *p-value* 0.555. Artinya, budaya organisasi yang Islami pada BSI Area Jember tidak mampu memberikan kepuasan kerja bagi kariannya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya Islami diterapkan namun hal tersebut tidak secara langsung memberikan perasaan puas kepada para karyawan. Terdapat berbagai faktor yang dapat mendasari fenomena ini terjadi. *Pertama*, masih lemahnya kemampuan adaptasi budaya dari sisi karyawan. Bank Syariah Indonesia pertama kali di merger pada 27 Januari 2021 dengan menyatukan tiga bank syariah terbesar di Indonesia yakni Bank Mandiri Syariah, Bank Rakyat Indonesia Syariah dan Bank Negara Indonesia Syariah dimana telah berdiri jauh sebelum proses merger dilakukan. Masing-masing bank tersebut tentunya memiliki budaya yang sudah lama tertanam dan

dipegang sebagai nilai perusahaan bagi karyawannya. Dalam konteks ini, mengingat merger yang dilakukan oleh BSI masih sangat baru sehingga diindikasikan para karyawan masih ada dalam tahapan tengah mencoba untuk melakukan transisi dari budaya lama menjadi satu budaya baru dalam lingkup BSI.

Hal ini sejalan dengan dengan *Cultural Change Theory* yang diperkenalkan oleh Kurtz Lewin yang kemudian dikembangkan oleh (Schein, 1995). Teori ini mengemukakan bahwa setidaknya terdapat tiga tahapan dalam perubahan budaya dalam sebuah organisasi, yakni *unfreezing-changing-refreezing*. Pada tahapan pertama karyawan akan merasa bahwa perubahan tersebut perlu dilakukan namun disaat yang sama mereka belum mampu menerima perubahan tersebut. Kemudian pada tahap ke dua, karyawan memasuki fase *changing* dimana perubahan tersebut secara perlahan telah dapat diterima dan diaplikasikan namun belum menjadi sesuatu yang bersifat tetap. Baru pada tahapan ketiga yakni *freezing* dimana para karyawan telah benar-benar menerapkan perubahan secara holistik dan menjadikan budaya baru tersebut sebagai nilai utama perusahaan (Petrescu, 2010). BSI saat ini dapat dikatakan masih dalam faze *unfreezing*, sehingga proses adaptasi yang membutuhkan waktu dan upaya yang lebih besar menjadi prediktor mengapa karyawan BSI belum sepenuhnya merasa puas dengan kondisi yang ada saat ini.

Hubungan yang tidak signifikan antara *Islamic organizational culture* dan *Job satisfaction* mengindikasikan perlunya program-program yang dilakukan oleh BSI untuk meningkatkan tingkat adaptabilitas karyawan. Di mana setelah merger, BSI perlu fokus pada penguatan integrasi, penyeselaran dan internalisasi budaya yang dapat diperkuat dengan transformasi budaya dengan menambah jumlah *Change Agent* (CA) dengan *refreshment* dan pembekalan (Bank Syariah Indonesia, 2023). Berbagai jenis pelatihan juga diterapkan untuk memperkuat budaya organisasi di BSI di berbagai level jabatan (Bank Syariah Indonesia, 2023).

3. Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee performance*

Penelitian ini menunjukkan hubungan signifikan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance* dengan *p-value* 0.027. Nilai *p-value* kurang dari 0,05 yang mengindikasikan bahwa ada hubungan signifikan antara variabel tersebut. Dengan ini H3 diterima. Dapat diartikan bahwa peningkatan kepuasan kerja oleh karyawan akan meningkatkan performa kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dianingrum et al., 2024) dimana *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan tiga perbankan Islami di Purwokerto. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Rabbad et al., 2024) yang meneumkan bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka baik dari segi reward dan tanggungjawab kerja maka karyawan akan termotivasi memberikan performa yang lebih baik.

Dalam *Job Characteristics Theory* oleh Hachman et al. (1970) dijelaskan bahwa performa kerja ditentukan oleh variasi pekerjaan dengan variasi keterampilan, identitas

tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan dengan variasi keterampilan yang tinggi akan membuat pekerjaan lebih menarik dan menantang sehingga karyawan akan lebih tertantang untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, karyawan cenderung akan lebih puas jika merasa pekerjaan mereka memiliki manfaat yang besar bagi orang lain (John B, 2005). Menurut Job Characteristic Theory, maka dapat dipahami mengapa *Job satisfaction* dapat meningkatkan *Employee performance* dari karyawan BSI Kantor Area Jember.

Fenomena ini juga dapat dijelaskan dalam *Two Factors Theory* oleh (Herzberg et al., 1959) dimana setidaknya ada dua jenis-jenis faktor yang mampu mendorong kinerja karyawan yakni faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri). Faktor motivator ini dalam penelitian (Bexheti & Bexheti, 2016; Nurlina, 2020) lebih banyak membentuk kepuasan karyawan melalui pemberian apresiasi yang berbentuk *intangible* dan membangun lingkungan kerja yang positif. Namun, terlepas dari faktor motivator terdapat pula faktor-faktor *hygiene* yang meliputi *reward tangible* seperti gaji, status kerja, dan kebijakan perusahaan. Pada konteks penelitian ini, karyawan BSI Area Jember telah merasakan bahwa tempat mereka bekerja telah memberikan lingkungan kerja yang baik yang disertai dengan pemberian reward yang sepadan sehingga dapat memicu kinerja yang juga akan semakin optimal.

Selain *two-factors theory*, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga dapat dijelaskan melalui pemahaman *hierarchy of needs* dari Abraham Maslow. Hirarki kebutuhan Maslow menyatakan bahwa untuk bertahan hidup, kebutuhan psikologis merupakan prasyarat yang paling penting, makanan, pakaian, tempat tinggal, perawatan kesehatan, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, jika seorang pekerja merasa puas dengan tugas mereka, itu berarti bahwa kebutuhan yang disebutkan sebelumnya telah terpenuhi yang akan memungkinkan mereka untuk fokus dengan penuh perhatian dan meningkatkan hasil. Sebagai contoh, karyawan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja jika mereka senang dengan lingkungan kerja mereka puas dengan gaji mereka, memiliki prospek untuk maju, memiliki manajer suportif, dan berkolaborasi dengan baik (Rabbad et al., 2024).

Sehingga dapat tekankan bahwa kondisi lingkungan kerja dan penghargaan atas hasil kerja karyawan pada BSI Area Jember telah secara efektif berfungsi sebagai prediktor kinerja yang lebih baik. Dengan demikian pihak manajerial harus secara konsisten menerapkan sistem kerja yang seperti ini dengan memperhatikan kebutuhan dan faktor-faktor yang mendasari motivasi kerja karyawannya baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Dengan memahami hal tersebut, diharapkan karyawan BSI Area Jember terus memberikan pelayanan optimal yang akan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas nasabah BSI di Jember.

4. Pengaruh *Islamic leadership* terhadap *Employee performance*

Penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *Islamic leadership* dengan *Employee performance* dengan nilai *p-value* 0.000. Artinya, ketika pimpinan menerapkan nilai-nilai Islam dalam gaya

kepemimpinan mereka, maka karyawan BSI Kantor Area Jember akan lebih mudah untuk mencapai performa kinerjanya. *Islamic leadership* dalam hal ini diukur melalui dimensi keadilan, religiusitas, kebaikan, dan kebijaksanaan. Karyawan BSI Kantor Area Jember menilai bahwa pimpinan mereka telah bertindak adil dalam mengambil kebijakan seperti, mengalokasikan beban kerja pegawai yang mempertimbangkan waktu pengerjaan, kompetensi, dan insentif yang diperoleh sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. *Islamic leadership* dalam hal ini diukur melalui dimensi keadilan, religiusitas, kebaikan, dan kebijaksanaan. Karyawan BSI Kantor Area Jember menilai bahwa pimpinan mereka telah bertindak adil dalam mengambil kebijakan seperti, mengalokasikan beban kerja pegawai yang mempertimbangkan waktu pengerjaan, kompetensi, dan insentif yang diperoleh sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Selain itu, karyawan BSI Kantor Area Jember menilai bahwa pimpinan mereka telah menerapkan unsur religiusitas yang baik pada proses bekerja seperti, menerapkan prinsip Al-Quran dan hadist sebagai panduan dalam mengambil keputusan. Hal ini membuat karyawan BSI merasa nyaman dan puas sehingga mendorong performa karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Husti & Mahyarni, 2019) yang melakukan penelitian dalam konteks UMKM di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Islamic leadership* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Employee performance*. Hasil serupa juga dibuktikan oleh (Virana & Maftuhah, 2023) yang menganalisis performa kinerja karyawan di BSI di Surabaya. Hasil penelitiannya menunjukkan pentingnya implementasi nilai-nilai Islam yang diterapkan oleh pimpinan dalam gaya kepemimpinannya untuk meningkatkan performa kinerja karyawan. Masih dalam konteks bank Islam, (Hamzah et al., 2021) juga menunjukkan bahwa *Islamic leadership* berpengaruh signifikan *employee performance* di Bank Islam di Riau. Dengan demikian, pimpinan dengan gaya *Islamic leadership* akan sangat membantu karyawan untuk tetap bisa bekerja sesuai dengan nilai-nilai Islam dan meningkatkan performa kinerjanya.

5. Pengaruh *Islamic organizational culture* terhadap *Employee performance*

Penelitian ini menunjukkan hubungan tidak signifikan antara *Islamic organizational culture* terhadap *employee performance* dengan *p-value* 0.446.. Sehingga dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai Islam belum dapat memicu peningkatan kinerja karyawan pada BSI Area Jember. Hal yang sama juga terjadi dalam konteks BSI Area Jember, dimana merger yang dilakukan pada tahun 2021 membawa perubahan besar dalam struktur kerja karyawan. Perubahan personalia yang ditandai dengan perombakan karyawan serta penggunaan basis data yang lebih kompleks dan besar dari tiga bank yang berbeda menjadikan karyawan BSI justru lebih banyak menghabiskan waktu untuk beradaptasi dibandingkan dengan strategi meningkatkan layanan mereka. Fakta ini diperkuat oleh temuan (Setiabudi & Eri Puspita, 2021) dimana budaya organisasi tidak secara

signifikan mempengaruhi kinerja karyawan BSI di Semarang setelah proses merger dilakukan. Penelitian ini membenarkan bahwa karyawan BSI memerlukan waktu yang lebih lama untuk meningkatkan kinerja mereka melalui perubahan budaya dan sistem kerja yang ada.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Musundire, 2020) yang melakukan simulasi *Culture Change Theory* pada karyawan perusahaan Milik Negara yang bernama SOC Ltd di Africa. Dimana pihak menejerial perusahaan tersebut telah melakukan perombakan terhadap budaya organisasi dimana budaya lama perusahaan dianggap belum mampu meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dibutuhkan aturan yang lebih tegas terhadap penerapan sistem kerja.

Budaya organisasi ini dapat berupa cara berkomunikasi, kebijakan *reward*, serta sistem kerja yang ada dalam perusahaan. Sehingga faktor-faktor tersebut apabila dianggap relevan bagi karyawan maka dalam mencapai target pekerjaan juga akan lebih mudah karena mereka tidak menemukan kesulitan berarti dan lingkungan kerja yang akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik (Shahzad, 2014).

Hasil temuan ini menekankan bahwasanya bahwa BSI perlu semakin gencar dalam meningkatkan adaptabilitas dan proses penerimaan karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Namun dalam sistem kerja, seperti perubahan alur dan hierarki serta tools dan basis data yang digunakan menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan secara lebih serius. Sehingga dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya karyawan BSI Area Jember dapat merasakan bahwa budaya yang dibangun BSI sejalan dengan prinsip mereka karena semuanya telah tersistematis dan dalam *default* budaya Islam dan profesionalitas tinggi.

6. Pengaruh *Islamic leadership* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction*

Penelitian ini menunjukan pengaruh *Islamic leadership* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction* dengan *p-value* 0,044. Dengan demikian H4 diterima, *Job satisfaction* mampu memediasi antara *Islamic leadership* terhadap *Employee performance*. Pada hasil sebelumnya, penelitian ini mengkonfirmasi pengaruh langsung yang signifikan antara *Islamic leadership* terhadap *Employee performance*. Pada hasil penelitian ini juga telah mengkonfirmasi hubungan *Islamic leadership* terhadap *Job satisfaction* dan *Job satisfaction* terhadap *Employee performance*.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Astuti et al., 2020) dimana kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara pemimpin Islami terhadap peningkatan kinerja pegawai di UIN Walisongo Semarang. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa perilaku pemimpin Islam yang bertanggungjawab, profesional dan bermoral serta beretika baik mampu menjadi teladan bagi para karyawannya. Sehingga ketika pemimpin mampu memberikan penghargaan dan motivasi serta contoh yang baik, maka karyawan akan terpacu untuk melakukan hal yang sama. Temuan ini juga diperkuat dengan hasil yang

didapatkan oleh (Amelia et al., 2022) yang mengatakan bahwa variabel kepemimpinan Islami melalui mediasi kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan Islami yang diterapkan oleh BSI Area Jember mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan namun ini secara tidak langsung juga dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja. Dengan demikian dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan Islam yang diterapkan oleh pimpinan di BSI Kantor Area Jember dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan selanjutnya kepuasan tersebut dapat menjadi mediator dalam meningkatkan kinerja.

7. Pengaruh *Islamic organizational culture* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction*

Penelitian ini menunjukkan hubungan tidak signifikan *Islamic organizational culture* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction* *p-value* 0,517. Dengan demikian H5 ditolak karena *p-value* melebihi 0,05. Dapat diartikan bahwa *Job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan antara *Islamic organizational culture* terhadap *Employee performance*. Pada pembahasan sebelumnya, *Islamic organizational culture* tidak signifikan terhadap *Job satisfaction*, namun *Job satisfaction* signifikan terhadap *Employee performance*. Beberapa alasan mengapa hipotesis ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena, Pertama, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mungkin dimediasi oleh banyak faktor lain selain kepuasan kerja termasuk dalam kasus BSI Area Jember. Faktor mediasi lainnya bisa jadi lebih banyak mengarah pada motivasi kerja baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, Kedua, meskipun kepuasan kerja menjadi sangat penting namun perlu diketahui bahwa faktor-faktor seperti kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi fisik di tempat kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini juga dapat relevan dengan pengaplikasian Hierarchy of Needs oleh (Maslow, 1970). Dimana teori mengungkapkan bahwa karyawan memiliki berbagai tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri yang memiliki keterkaitan pada prediktor kepuasan dan kinerja. Budaya organisasi yang diterapkan pada BSI Area Jember mungkin lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan spiritual dan moral untuk menciptakan lingkungan kerja yang Islami, namun jika kebutuhan dasar seperti keamanan kerja dan kompensasi yang adil tidak terpenuhi, kepuasan kerja karyawan tidak akan meningkat secara signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya Islami di BSI Kantor Area Jember belum mampu mengantarkan karyawan pada rasa puas terhadap pekerjaannya, dan pengaruhnya tidak cukup kuat untuk berpengaruh ke *Employee performance*.

Hasil penelitian ini bertolakbelakang dengan penelitian (Sopiah, 2008) yang menunjukkan adanya peran mediasi dari *Job satisfaction* diantara *Organizational Culture* dan *Employee performance* dalam konteks beberapa perbankan Islam di Indonesia sebelum merger. Namun hal ini menjadi

wajar sebab (sopiah, 2008) meneliti perbankan syariah yang belum melakukan merger, sehingga budaya organisasi dapat dipegang kuat. BSI baru berjalan kurang lebih 3 tahun setelah merger, sehingga masih memungkinkan belum ada penanaman dan pemahaman budaya yang sama oleh setiap pegawai. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Kurniawan et al. (2023) yang menyebutkan bahwa integrasi budaya setelah merger tidak berjalan instan.

Budaya organisasi Islam pada dasarnya memiliki banyak komponen penting terutama pada aspek etika kerja, tanggung jawab sosial, dan keadilan (Ifada et al., 2019; Purbasari & Novel, 2016). Nilai-nilai tersebut bertujuan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil temuan tersebut, BSI Area Jember dapat melakukan refleksi atas budaya kerja yang dibangun untuk menjadi lebih efektif dalam mencapai kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun budaya AKHLAK telah menjadi standar nilai dalam lingkup BSI sebagai salah satu bagian dari BUMN, namun BSI Area Jember juga perlu melakukan *adjustment* terhadap kebutuhan-kebutuhan khusus yang sesuai dengan kondisi karyawan. Sehingga tidak hanya terfokus pada pemenuhan nilai-nilai etika dan moral namun juga mencapai keseimbangan material sebagai aspek penting dalam prediktor kinerja

Simpulan dan Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas di Bab 4, diperoleh kesimpulan sebagai berikut: 1) *Islamic leadership* berpengaruh terhadap *Job satisfaction* pada mengindikasikan bahwa pimpinan BSI Kantor Area Jember; 2) *Islamic organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *Job satisfaction* pada di BSI Kantor Area Jember; 3) *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance* pada di BSI Kantor Area Jember; 4) Terdapat pengaruh dari *Islamic leadership* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction* pada di BSI Kantor Area Jember; 5) Tidak ada pengaruh dari *Islamic organizational culture* terhadap *Employee performance* yang dimediasi oleh *Job satisfaction* pada di BSI Kantor Area Jember; 6) *Islamic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance* pada di BSI Kantor Area Jember; 7) *Islamic organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *Employee performance* pada di BSI Kantor Area Jember.

Implikasi Penelitian

Implikasi hasil penelitian ini terdiri dari implikasi manajerial dan akademisi yang diuraikan sebagai berikut:

a. Implikasi Praktis

Bagi Bank Syariah Indonesia, khususnya BSI Kantor Area Jember, penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam memahami faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dilihat dari perspektif Islam. Pada penelitian ini, *islamic organizational culture* pada BSI kantor area Jember tidak mempengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja karyawan, hal ini terjadi karena *merger* BSI, sehingga masih butuh penyesuaian bagi karyawan terhadap budaya yang baru. Peran pemimpin sangat penting dalam

penerapan budaya yang baru, selain itu BSI dapat membuat kebijakan untuk menanamkan budaya perusahaannya.

b. Implikasi Akademis

Hasil penelitian ini menambah literatur dengan menganalisis lebih spesifik hubungan nilai-nilai Islami di perbankan syariah dengan spesifik menganalisis perbankan syariah di kantor Area Jember di mana penelitian sebelumnya lebih umum mengeneralisasikan objek penelitian pada bank syariah di Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi penelitian selanjutnya yang menganalisis hubungan antara *Islamic leadership*, *Islamic organizational culture*, *Job satisfaction*, dan *Employee performance*.

Referensi

- Amelia, R. F., Febriani, R., & Sa'diyah, C. (2022). The Effect Of *Islamic leadership* On *Employee performance* Mediated By *Job satisfaction*. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 2(04), 359–366. <https://doi.org/10.22219/Jamanika.V2i04.23805>
- Andreas, D. (2022). *Employee performance: The Effect Of Motivation And Job satisfaction*. In *Produktif Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi* (Vol. 1, Issue 1).
- Astuti, S. D., Shodikin, A., & Ud-Din, M. (2020). *Islamic leadership, Islamic Work Culture, And Employee performance: The Mediating Role Of Work Motivation And Job satisfaction*. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(11), 1059–1068. <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.Vol7.No11.1059>
- Bank Syariah Indonesia. (2023). *Ekspansi Dan Akselerasi Bisnis Untuk Pertumbuhan Berkelanjutan*.
- Bexheti, L., & Bexheti, A. (2016a). The Impact Of Herzberg's Two Factor Theory And Efficiency At Work. *European Journal Of Multidisciplinary Studies*, 1(2), 378. <https://doi.org/10.26417/Ejms.V1i2.P378-385>
- Da, A., Carvalho, C., Riana, G., De, A., Soares, C., Carvalho, A. D. C., Post, I., & Program, G. (2020). Motivation On *Job satisfaction* And *Employee performance*. *International Research Journal Of Management, IT & Social Sciences*, 7(5), 13–23. <https://doi.org/10.21744/Irjms.V7n5.960>
- Dianingrum, M., Satriawan, T. N., & Mugiarti, M. (2024). The Impact Of *Job satisfaction* On *Employee performance* And The Mediating Effects Of *Islamic Work Ethic, Islamic organizational culture, And Islamic leadership*. *Majalah Ilmiah Bijak*, 21(1), 13–25. <https://doi.org/10.31334/Bijak.V21i1.3513>
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials Of Business Research Methods; Fourth Edition*.
- Hamzah, Z., Student, D., Zainal, Y., & Professor, B. (2021). The Influence Of *Islamic leadership* And *Islamic Work Ethics* On *Employee performance* Of *Islamic Banks* In Riau Province Mediated By *Islamic organizational culture*. *International Journal Of Islamic Business & Management*, 5(1),

2021.
<https://www.cribfb.com/journal/index.php/Ijibm>
 Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS. *PT. Intermedia Personalia Utama.*, 2–496.
- Herzberg, F. H., Mausner, B., & Snyderman, B. S. (1959). The Motivation To Work. *John Wiley And Sons*.
- Hoque, N., Khan, M. A., & Mowla, M. M. (2013). Organisational Culture: Features And Framework From Islamic Perspective. *Humanomics*, 29(3), 202–219. <https://doi.org/10.1108/H-06-2013-0040>
- Husti, I., & Mahyarni, M. (2019). *Islamic leadership*, Innovation, Competitive Advantages, And Performance Of Smes In Indonesia. *East Asia*, 36(4), 369–383. <https://doi.org/10.1007/S12140-019-09325-7>
- Ifada, L. M., Ghozali, I., & Faisal, F. (2019). *Islamic organizational culture*, Islamic Corporate Social Responsibility, And Corporate Performance: Evidence From Sharia Bank In Indonesia. *International Journal Of Financial Research*, 10(6), 118–123. <https://doi.org/10.5430/Ijfr.V10n6p118>
- Jaya, I. M. L. M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*.
- John B. (2005). *Organizational Behavior 1*.
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2023). Factors Affecting *Job satisfaction* And *Employee performance*: A Case Study In An Indonesian Sharia Property Companies. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Maidiana. (2021). Penelitian Survey. *Journal Of Education*, 2, 20–29.
- Maslow, A. (1970). *Motivation And Personality* (2nd Ed.). Harper & Row.
- Musundire. (2020). Exploring The Relationship Between Culture Change, Kurt Lewin's Model Of Change, Employee Behaviour And *Employee performance* In South African State Owned Enterprises: The Case Of Transnet Property Division. *International Journal Of Science And Research (IJSR)*, July, 1–14. <https://doi.org/10.21275/SR20608110003>
- Nurlina, N. (2020). Implications Of Internal Company Factors And Intrinsic Motivation On *Employee performance*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(1), 33–46. <https://doi.org/10.33096/Jmb.V8i1.646>
- Petrescu, R. (2010). Organizational Change Process – Steps To A Successful Change. *Annals Of University Of Craiova - Economic Sciences Series*, 3(38), 6.
- Praharsyarendra, O. K. (2020). Pengaruh Keterlekatan Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Start-Up Company. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal Of Theory And Applied Management*, 13(1), 63. <https://doi.org/10.20473/Jmtt.V13i1.12809>
- Prasetyo, A. (2022). KINERJA Karyawan Islami Di Koperasi Pondok Pesantren: Peran Kepemimpinan Dan Komitmen Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 1133–1143.
- Purbasari, R., & Novel, N. J. A. (2016). Analysis Of *Islamic organizational culture* In Fostering Organizational Innovation On Rabbani Holding, Bandung. *Adbispreneur*, 1(1). <https://doi.org/10.24198/Adbispreneur.V1i1.9092>
- Rabbad, R., Justiana Astuti, H., Tubastuvi, N., & Cinintya Pratama, B. (2024). The Effect Of *Islamic leadership*, Organizational Culture, Motivation, Work Environment, And *Job satisfaction* On *Employee performance*. *International Journal Of Research In Business And Social Science* (2147-4478), 13(3), 205–222. <https://doi.org/10.20525/Ijrbs.V13i3.3402>
- Ramallo Luz, C. M. D., Luiz De Paula, S., & De Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational Commitment, *Job satisfaction* And Their Possible Influences On Intent To Turnover. *Revista De Gestao*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Ratnasari, R. T. (2020). *Islamic leadership And Internal Marketing: Evidence From Islamic Banking*. www.ijicc.net
- Rizal, M., & Mustapita, A. F. (2023). Determinants Of Islamic Bank *Employee performance* Through *Job satisfaction*. *Journal Of Islamic Economics And Finance Studies*, 4(1), 83–98. <https://doi.org/10.47700/Jiefes.V4i1.5923>
- Schein, E. H. (1995). Kurt Lewin's Change Theory In The Field And In The Classroom: Notes Toward A Model Of Managed Learning. *System Practice*, 2(4), 1–37.
- Scott-Baumann, A., Ebbiary, A., Mohammad, S. A. D., Dhorat, S., Begum, S., Pandor, H., & Stolyar, J. (2019). Towards Contextualized *Islamic leadership*: Paraguiding And The Universities And Muslim Seminaries Project. *Religions*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/Rel10120662>
- Setiabudi, S., & Eri Puspita, R. (2021). How To Foster Employee performance? The Role Of Organizational Culture And Work Ethos With Motivation As Intervening Variables (Vol. 13, Issue 2).
- Shahzad, F. (2014). Impact Of Organizational Culture On Employees' Job Performance: An Empirical Study Of Software Houses In Pakistan. *International Journal Of Commerce And Management*, 24(3), 219–227. <https://doi.org/10.1108/Ijcom-07-2012-0046>
- Sopiah. (2008). Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Pimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 12(2), 308–317.
- Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A., & Näswall, K. (2019). A Meta-Analysis Of Job Insecurity And *Employee performance*: Testing Temporal Aspects, Rating Source, Welfare Regime, And Union Density As Moderators. In *International Journal Of Environmental Research And Public Health* (Vol. 16, Issue 14). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/Ijerph16142536>
- Virana, T. A., & Maftuhah, R. (2023). Influence Of *Islamic leadership* On Organizational Culture,

- Organizational Commitment And *Employee performance* At Bank Syariah Indonesia In Surabaya. *1st Umsurabaya Multidisciplinary International Conference 2021*, 517–525. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-022-0_55
- Yasir, M., Studi, P., & Dakwah, M. (2022). Pengaruh Nilai-Nilai Islam Terhadap Budaya Organisasi NURUL MAULIDA. In *Jurnal Studi Pembangunan* (Vol. 1, Issue 1). <https://talenta.usu.ac.id/jlpsp>
- Zaim, H., Erzurum, E., Zaim, S., Uluyol, B., & Seçgin, G. (2022). The Influence Of *Islamic leadership* On Work Performance In Service Industry: An Empirical Analysis. *International Journal Of Ethics And Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0242>
- Zulkifli, Z., Purwati, A. A., Renaldo, N., Hamzah, Z., & Hamzah, M. L. (2023). *Employee performance* Of Sharia Bank In Indonesia : The Mediation Of Organizational Innovation And Knowledge Sharing. *Cogent Business And Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2273609>