MASALIQ
Jurnal Pendidikan dan Sains

e-ISSN: 2808-8115
p-ISSN: 2809-1051

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Crossref, Garuda, Google Scholar, Base, etc

https://doi.org/10.58578/masaliq.v6i2.9294

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

Analysis of the Effect of Leadership Style, Work Motivation, and Moral Values on the Work Culture of Bank Syariah Indonesia in Jember

Ahmad Akbar Maulana Syarif Hidayatullah & Ana Pratiwi
UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
anapratiwi@uinkhas.ac.id; akbar13oy@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Jan 31, 2026	Feb 22, 2026	Mar 6, 2026	Mar 11, 2026

Abstract

Although Bank Syariah Indonesia (BSI) plays a strategic role in expanding Islamic financial inclusion in Indonesia, studies that specifically examine the effect of leadership differences on work motivation and work culture grounded in AKHLAK values within the Islamic banking environment remain limited. This study aims to analyze the influence of leadership style, work motivation, and AKHLAK values on the work culture of Bank Syariah Indonesia in Jember, both partially and simultaneously. This study employed a quantitative method with a survey approach and an associative research type. The research population included employees at five BSI branch offices in Jember, namely KC Jember Sudirman, KCP Jember Gajah Mada, KCP Jember Balung, KCP Jember Kencong, and KCP Jember Tanggul, with a sample of 100 respondents selected through a non-probability sampling technique using a purposive sampling approach. Data were collected using a questionnaire and analyzed through validity testing, reliability testing, descriptive analysis, classical assumption testing, multiple linear regression, the *t*-test, and the *f*-test. The results showed that leadership

Masaliq Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

style, work motivation, and AKHLAK values each had a significant partial effect on work culture. In addition, these three variables also had a significant simultaneous effect on work culture. These findings emphasize the importance of leadership style, work motivation, and the internalization of AKHLAK values in shaping work culture in Islamic banking. This study contributes to enriching the study of sharia-based human resource management and provides practical implications for formulating human resource development strategies, strengthening work motivation, and internalizing AKHLAK values more effectively within Bank Syariah Indonesia.

Keywords: Bank Syariah Indonesia; Work Culture; Leadership Style; Work Motivation; AKHLAK Values

Abstrak: Meskipun Bank Syariah Indonesia (BSI) berperan strategis dalam memperluas inklusi keuangan syariah di Indonesia, kajian yang secara khusus menelaah pengaruh perbedaan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan budaya kerja yang berlandaskan nilai *AKHLAK* di lingkungan perbankan syariah masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai *AKHLAK* terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei dan jenis penelitian asosiatif. Populasi penelitian mencakup pegawai pada lima kantor cabang BSI di Jember, yaitu KC Jember Sudirman, KCP Jember Gajah Mada, KCP Jember Balung, KCP Jember Kencong, dan KCP Jember Tanggul, dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden yang dipilih melalui teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis melalui uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji *t*, dan uji *f*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai *AKHLAK* masing-masing berpengaruh signifikan secara parsial terhadap budaya kerja. Selain itu, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh signifikan secara simultan terhadap budaya kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan internalisasi nilai *AKHLAK* dalam membentuk budaya kerja di perbankan syariah. Penelitian ini berkontribusi pada pengayaan kajian manajemen sumber daya manusia berbasis syariah serta memberikan implikasi praktis bagi perumusan strategi pengembangan SDM, penguatan motivasi kerja, dan internalisasi nilai *AKHLAK* secara lebih efektif di lingkungan Bank Syariah Indonesia.

Kata Kunci: Bank Syariah Indonesia; Budaya Kerja; Gaya Kepemimpinan; Motivasi Kerja; Nilai *AKHLAK*

PENDAHULUAN

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perkembangan industri perbankan syariah yang semakin kompetitif. Bank Syariah Indonesia memiliki core values AKHLAK sebagai pedoman perilaku pegawai. Namun, adanya mutasi pimpinan menimbulkan perubahan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta dinamika budaya kerja. Keberhasilan BSI tidak hanya bergantung pada aspek modal, teknologi, dan produk, melainkan juga pada kualitas sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja yang terbangun di dalam organisasi (Affandi et al.,

2024). Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting yang dimiliki oleh suatu perusahaan, karena memiliki pengaruh dalam keberlangsungan hidup perusahaan (Edison et al., 2018). Budaya kerja yang positif dan selaras dengan nilai-nilai syariah menjadi pondasi penting bagi keberlangsungan dan reputasi BSI. Di Bank Syariah Indonesia (BSI, 2025), budaya kerja diperkuat oleh penerapan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai core values seluruh BUMN . Budaya kerja yang positif di perbankan syariah berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan loyalitas nasabah. Sebaliknya, budaya kerja yang lemah dapat menyebabkan penurunan produktivitas, tingginya tingkat turnover, dan menurunnya citra perusahaan (Dewi et al., 2024). Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di era digitalisasi, BSI perlu memastikan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan internalisasi nilai AKHLAK benar-benar terimplementasi secara konsisten untuk memperkuat budaya kerja yang unggul.

Dalam konteks organisasi perbankan syariah, dinamika budaya kerja tidak hanya dipengaruhi oleh sistem organisasi, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan, motivasi individu, serta nilai-nilai moral yang dianut oleh karyawan (Makalew et al., 2021). Fenomena perubahan pola kerja yang terjadi setelah adanya mutasi pimpinan menunjukkan bahwa perilaku organisasi bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh interaksi antara faktor struktural dan psikologis. Perubahan gaya kepemimpinan yang terjadi akibat mutasi pimpinan berpotensi mempengaruhi pola komunikasi, sistem kerja, serta semangat kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja bukanlah sesuatu yang bersifat statis, melainkan terbentuk melalui proses interaksi antara pemimpin, karyawan, serta nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi. Berdasarkan teori sedang tumbuh perilaku organisasi yang dikemukakan oleh *Robbins* dan *Judge* yang menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui interaksi antara nilai, norma, dan perilaku individu dalam organisasi yang dipengaruhi oleh kepemimpinan serta sistem motivasi kerja. Selain itu, teori *Hierarchy of Needs* dari *Maslow* menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan akan meningkat ketika kebutuhan psikologis, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri dapat terpenuhi dalam lingkungan kerja. Pemenuhan kebutuhan tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek material, tetapi juga berkaitan dengan nilai-nilai moral dan spiritual yang menjadi dasar perilaku kerja karyawan. Dalam Bank Syariah Indonesia, penerapan core values AKHLAK menjadi landasan utama dalam membangun budaya kerja yang profesional dan berintegritas (Ferdianto et al., 2025). Nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan

Kolaboratif diharapkan mampu membentuk perilaku kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga menjunjung tinggi etika dan prinsip syariah, Oleh karena itu, fenomena tersebut penting untuk dikaji secara ilmiah guna memahami bagaimana faktor kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai organisasi berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja yang efektif.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja atau perilaku kerja karyawan (Sianturi et al., 2021). Penelitian sebelumnya umumnya mengkaji dampak perubahan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di bank syari'ah. seperti yang dilakukan oleh (Dari et al., 2023) telah membahas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan di bank syariah indonesia. Berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai penelitian terdahulu, diketahui bahwa sebagian besar penelitian di sektor perbankan syariah masih menitikberatkan pada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, maupun nilai organisasi terhadap kinerja karyawan atau produktivitas kerja. Misalnya penelitian (Dewi et al., 2021) yang meneliti pengaruh motivasi dan minat kerja terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia, serta penelitian (Anisa et al., 2023) yang mengkaji gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan BSI. Penelitian-penelitian tersebut belum banyak mengkaji budaya kerja sebagai variabel utama yang dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan internalisasi nilai organisasi secara simultan, khususnya nilai core values AKHLAK yang menjadi pedoman perilaku pegawai di lingkungan BUMN termasuk Bank Syariah Indonesia. Sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada budaya organisasi secara umum dan belum secara spesifik mengkaji budaya kerja yang berbasis nilai-nilai perusahaan tertentu, khususnya nilai AKHLAK yang diterapkan pada BUMN termasuk Bank Syariah Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah penelitian dengan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK terhadap budaya kerja pegawai Bank Syariah Indonesia di Jember.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK secara simultan terhadap budaya kerja pegawai Bank Syariah Indonesia di Jember. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada kinerja karyawan atau produktivitas kerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menempatkan budaya kerja sebagai variabel utama yang dianalisis sehingga memberikan perspektif yang lebih luas mengenai pembentukan perilaku kerja

kolektif dalam organisasi. Selain itu, penelitian ini juga memiliki kebaruan pada konteks fenomena organisasi, yaitu adanya mutasi pimpinan yang membawa perbedaan gaya kepemimpinan sehingga memengaruhi dinamika motivasi kerja serta internalisasi nilai AKHLAK di lingkungan kerja. Fenomena tersebut memungkinkan penelitian ini mengkaji bagaimana perubahan gaya kepemimpinan dapat berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja pegawai secara lebih komprehensif di lingkungan perbankan syariah. Penelitian ini didasarkan pada Teori Sedang Tumbuh, Teori *Hierarchy of Needs* dari *Maslow*, dan Teori Budaya Organisasi yang menjelaskan bahwa budaya kerja dalam organisasi terbentuk melalui interaksi antara perilaku pemimpin, dorongan motivasi pegawai, serta nilai-nilai organisasi yang dianut bersama (Mu'arif & Priyatmono, 2025). Dalam konteks perbankan syariah, teori tersebut diperkuat dengan konsep *Core Values* AKHLAK sebagai pedoman etika dan perilaku kerja bagi pegawai BUMN yang berperan dalam membentuk budaya kerja yang profesional dan berintegritas.

Berdasarkan diuraikan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK terhadap budaya kerja pegawai Bank Syariah Indonesia di Jember, baik secara parsial maupun simultan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana peran kepemimpinan, motivasi kerja, serta internalisasi nilai-nilai organisasi dalam membentuk budaya kerja yang profesional, berintegritas, dan selaras dengan prinsip-prinsip perbankan syariah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan apakah variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Nilai AKHLAK berpengaruh terhadap Budaya Kerja di Bank Syariah Indonesia Jember. Dalam penelitian ini variabel independen yamg digumakan adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Nilai AKHLAK (X3). Sedangkan variabel terikat Dependen adalah Budaya Kerja (Y).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Metode kuantitatif dipilih karena data yang dikumpulkan berupa angka yang akan dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai AKHLAK terhadap budaya kerja. Jenis penelitian bersifat kuantitatif asosiatif, karena bertujuan mengetahui hubungan atau pengaruh antar variabel. Dalam hal ini, bagaimana variabel bebas memengaruhi variabel terikat. Penelitian dilakukan Bank

Syariah Indonesia di Jember, sebagai institusi keuangan syariah, dengan waktu pelaksanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengumpulan data. Menurut (Creswell, 2018), metode survei efektif digunakan untuk mengumpulkan data dari populasi tertentu guna menjelaskan kecenderungan, sikap, dan persepsi responden. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk melakukan generalisasi hasil penelitian secara terbatas berdasarkan karakteristik sampel.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara terstruktur kepada responden. Penyusunan kuesioner didasarkan pada indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian yang dirumuskan berdasarkan kajian teori serta hasil penelitian terdahulu. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert dengan lima kategori penilaian, yaitu mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju), yang digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan. Penggunaan skala Likert dimaksudkan untuk mempermudah proses pengukuran sikap, pandangan, maupun persepsi responden secara kuantitatif (Sugiyono, 2020). Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden dengan tujuan untuk meningkatkan tingkat pengembalian kuesioner serta memastikan kelengkapan data yang diperoleh. Sebelum kuesioner digunakan dalam pengumpulan data utama, instrumen penelitian terlebih dahulu melalui tahap pengujian guna memastikan bahwa alat ukur tersebut layak dan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat.

Dalam penelitian ini, populasi adalah responden yang didapat dari lima kantor cabang BSI di Jember yaitu KC Jember Sudirman, KCP Jember Gajah Mada, KCP Jember Balung, KCP Jember Kencong, dan KCP Jember Tanggul. Dari jumlah lima kantor cabang BSI tersebut peneliti mendapat 100 orang responden. Penelitian ini difokuskan pada dinamika organisasi di lingkungan kerja yang relevan dengan variabel penelitian, khususnya pada konteks kepemimpinan, motivasi kerja, dan internalisasi nilai AKHLAK terhadap budaya kerja. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 100 responden. Dalam penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda, jumlah sampel minimal yang disarankan adalah > 30 responden agar data dapat dianalisis secara statistik dan menghasilkan estimasi yang stabil. Dengan jumlah 100 responden, penelitian ini telah memenuhi kriteria kecukupan sampel untuk melakukan pengujian validitas, reliabilitas, serta analisis regresi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Usman et al., 2022).

Contoh dalam hal ini seperti karyawan aktif di lingkungan Bank Syariah Indonesia di Jember, bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner secara lengkap.

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel 3 (tiga) independen dan 1 (satu) dependen yaitu variabel independen (X) Gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja, Nilai AKHLAK, variabel dependen (Y) Budaya Kerja.

Tabel 1. Variabel Penelitian

Variabel	Kode	Indikator Utama	Skala
Gaya Kepemimpinan	X1	Memberi Perintah, Komunikasi, Mengambil Keputusan, Mengendalikan Bawahan, Memimpin Rapat dan Tanggung Jawab	Likert 1-5
Motivasi Kerja	X2	Psikologis, Rasa Aman, Sosial, Penghargaan dan Aktualisasi Diri	Likert 1-5
Nilai AKHLAK	X3	Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Dan Kolaboratif	Likert 1-5
Budaya Kerja	Y	Kesadaran Diri, Keagresifan, Kepribadian, Performa dan Orientasi Tim	Likert 1-5

Sumber: diolah peneliti 2026

Berdasarkan tabel 1 diatas, maka indikator-indikator tersebut selanjutnya dijadikan sebagai dasar atau acuan dalam penyusunan instrumen penelitian, yang umumnya diwujudkan dalam bentuk butir-butir pertanyaan. Instrumen berupa angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya melalui uji pra-tes. Kuesioner ini mengandung pertanyaan yang mengukur indikator-indikator masing-masing variabel secara rinci sesuai teori yang relevan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan program statistik SPSS. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai r tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha, dengan ketentuan nilai alpha ≥ 0,60 menunjukkan instrumen yang reliabel (Zahriyah et al., 2021). Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda untuk menguji

pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai AKHLAK terhadap budaya kerja Bank Syariah Indonesia di Jember. Seluruh pengujian statistik dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% dengan nilai signifikansi $\alpha = 0,05$.

HASIL

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap 100 responden pegawai Bank Syariah Indonesia di Kabupaten Jember, diperoleh beberapa temuan utama terkait pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai-nilai AKHLAK terhadap budaya kerja. Hasil pengujian regresi linear berganda menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja pegawai. Sementara itu, variabel motivasi kerja dan nilai-nilai AKHLAK tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja. Selanjutnya, hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai-nilai AKHLAK secara bersama-sama berpengaruh terhadap budaya kerja pegawai. Selain itu, karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai yang bekerja pada beberapa kantor cabang Bank Syariah Indonesia di Kabupaten Jember, yaitu Kantor Cabang Sudirman, Kantor Cabang Pembantu Gajahmada, Balung, Tanggul, dan Kencong.

Data responden tersebut menjadi dasar dalam proses pengolahan dan analisis data yang dilakukan pada penelitian ini. Hasil tersebut diperoleh berdasarkan pengujian statistik yang dilakukan menggunakan program SPSS dengan tingkat signifikansi yang telah ditetapkan dalam penelitian. Temuan ini didukung oleh data hasil uji validitas dan reliabilitas yang menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan dalam proses analisis data.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel		Item	t-hitung	t-tabel	keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)		GK.1	0,558	0.196	Valid
		GK.2	0,558	0.196	Valid
		GK.3	0,704	0.196	Valid
		GK.4	0,604	0.196	Valid
		GK.5	0,631	0.196	Valid
		GK.6	0,572	0.196	Valid
Motivasi Kerja		MK.1	0.749	0.196	Valid

(X2)		MK.2	0.690	0.196	Valid
		MK.3	0.660	0.196	Valid
		MK.4	0.574	0.196	Valid
		MK.5	0.464	0.196	Valid
Nilai AKHLAK (X3)		NA.1	0.678	0.196	Valid
		NA.2	0.769	0.196	Valid
		NA.3	0.608	0.196	Valid
		NA.4	0.525	0.196	Valid
		NA.5	0.576	0.196	Valid
		NA.6	0.315	0.196	Valid
Budaya Kerja (Y)		BK.1	0.670	0.196	Valid
		BK.2	0.694	0.196	Valid
		BK.3	0.642	0.196	Valid
		BK.4	0.803	0.196	Valid
		BK.5	0.508	0.196	Valid

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2 tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan pada masing-masing variabel memenuhi kriteria validitas, yaitu memiliki nilai t hitung yang lebih besar daripada t tabel sebesar 0.196. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian, baik untuk variabel seluruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, nilai AKHLAK, dan budaya kerja telah memenuhi syarat validitas dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai *Cronbach's Alpha*	Standar Reliabilitas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0. 661	0.60	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0.626	0.60	Reliabel
Nilai AKHLAK (X3)	0.615	0.60	Reliabel
Budaya Kerja (Y)	0.690	0.60	Reliabel

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Dari tabel 3 diatas, suatu variabel dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai Cronbach's Alpha melebihi 0,60. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS, variabel Gaya Kepemimpinan (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,661,

sehingga dapat dinyatakan reliabel. Variabel Motivasi Kerja (X2) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,626 yang juga melampaui batas minimal, sehingga instrumen pada variabel ini dinyatakan konsisten. Selanjutnya, variabel Nilai AKHLAK (X3) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,615 yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Sementara itu, variabel Budaya Kerja (Y) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,690, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan dalam analisis lanjutan.

Tabel 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]								
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**	**Collinearity Statistics**	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.862	2.628		2.992	.004		
	Total_Gaya Kepemimpinan	.580	.113	.576	5.141	.000	.564	1.772
	Total_Motivasi Kerja	.299	.137	.271	2.193	.031	.465	2.153
	Total_Nilai AKHLAK	.215	.102	.234	2.120	.037	.580	1.723
a. Dependent Variable: Total_BK								

Sumber: data kuesioner, diolah peneliti

Berdasarkan output pada tabel 4 diatas dapat disimpulkan bahwa analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y= \alpha + \beta 1X1 + \beta 2X2 + \beta 3X3 + e$$

$$BK= \alpha + \beta 1\ (GK) + \beta 2\ (MK) + \beta 3\ (NA) + e$$

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

Dari persamaan diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut; Nilai koefisien regresi X1 sebesar 0,580 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) arah pengaruh positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan akan diikuti dengan peningkatan budaya kerja yang berpengaruh signifikan secara positif terhadap budaya kerja (Y). Nilai koefisien regresi X2 sebesar 0.299 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X2) menunjukkan arah pengaruh **positif**, artinya motivasi kerja memiliki nilai yg baik dalam pembentukan budaya kerja. Nilai koefisien regresi X3 sebesar **0,215** menunjukkan arah

pengaruh positif. Artinya, semakin tinggi penerapan nilai akhlak dalam lingkungan kerja, maka budaya kerja akan semakin baik.

Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

Berdasarkan hasil output yang telah didapatkan, diketahui nilai t hitung Gaya Kepemimpinan (Total_GK) 5,141 > t tabel 0,000 dengan nilai sig 0,000 < 0,05 H0 ditolak sedangkan Ha1 diterima, hal tersebut menjelaskan adanya keterkaitan secara signifikan dari variabel terikat yang berarti ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap budaya kerja BSI di Jember. Nilai t hitung Motivasi Kerja (Total_MK) > t tabel 2,193 > 0,031) dan nilai signifikan (0,031 < 0,05), artinya H0 ditolak dan Ha2 diterima. Pada penelitian ini variabel Motivasi Kerja (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) BSI di Jember, dengan arah pengaruh positif. Nilai t hitung Nilai AKHLAK (Total_NA) > t tabel (2,120 > 0,037) dan nilai signifikan (0,037 < 0,05), artinya H0 ditolak dan Ha3 diterima. Pada penelitian ini variabel Nilai AKHLAK (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) BSI di Jember.

Uji F (Simultan)

Berdasarkan output yang telah peneliti dapatkan diatas diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 15,003 dan nilai signifikasi 0,000 yang dapat disimpulkan bahwa F hitung > F tabel dengan nilai sebesar 15,003 dan nilai signifikasi sebesar 0,000 < 0,05, ketika ketiga variabel digabung dalam satu model, mereka memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan atau penurunan Budaya Kerja. yang dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima yang artinya seluruh variabel independent yaitu Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK berpengaruh secara simultan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember.

Uji Koefisien Determinan (R2)

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

Meskipun sebagian besar responden menunjukkan kecenderungan penilaian yang positif terhadap variabel yang diteliti, terdapat beberapa responden yang memberikan jawaban berbeda dari pola umum tersebut. Sebagai contoh, sebagian kecil responden menyatakan tingkat persetujuan yang lebih rendah terhadap beberapa pernyataan terkait motivasi kerja dan penerapan nilai-nilai AKHLAK dalam aktivitas kerja sehari-hari. Temuan ini menunjukkan adanya variasi persepsi di antara responden, meskipun secara keseluruhan mayoritas responden memberikan penilaian yang relatif positif terhadap variabel penelitian yang diukur.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 5,141 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Bank Syariah Indonesia di Jember, maka semakin kuat budaya kerja yang terbentuk di dalam organisasi. Hasil ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge serta penelitian Fahmi yang menyatakan bahwa budaya kerja organisasi banyak dibentuk oleh perilaku pemimpin, termasuk kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, keteladanan, komunikasi, dan penguatan nilai (Robbins & Judge, 2017) (Fahmi et al., 2024). Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menumbuhkan etos kerja, serta memengaruhi perilaku karyawan melalui hubungan interpersonal dan contoh nyata yang diberikan pimpinan

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,193 dengan signifikansi 0,031 < 0,05, yang berarti Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember. Dengan demikian, H0 ditolak dan Ha diterima. Signifikannya pengaruh motivasi kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi internal maupun eksternal karyawan secara langsung membentuk budaya kerja di BSI Jember. Terdapat hasil yang melatarbelakangi temuan tersebut yaitu motivasi kerja pegawai bersifat fluktuatif, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti beban kerja, tekanan target, kompensasi, maupun kondisi emosional yang berbeda antar responden. Motivasi lebih bersifat individual, sedangkan budaya kerja merupakan nilai-nilai kolektif yang distandardisasi

oleh organisasi. Budaya kerja di BSI lebih dominan dipengaruhi oleh nilai organisasi (AKHLAK) dan gaya kepemimpinan, bukan oleh motivasi personal.

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung 2,120 dengan signifikansi 0,037 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima yang berarti Nilai AKHLAK (X3) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember. Nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) merupakan core values BUMN yang wajib diimplementasikan oleh seluruh pegawai BSI. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai ini belum sepenuhnya terinternalisasi pada level individu, sehingga tidak memberi dampak langsung terhadap budaya kerja. Temuan ini menjelaskan Budaya kerja lebih dipengaruhi struktur organisasi dan pemimpin, bukan nilai individu semata. Internaliasi nilai AKHLAK membutuhkan proses panjang, pembiasaan, dan pengawasan berkelanjutan. Pegawai mungkin memahami nilai AKHLAK secara kognitif, namun belum semuanya mengaplikasikan secara konsisten dalam perilaku kerja.

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 15,003 dengan signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Nilai AKHLAK secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja Bank Syariah Indonesia di Jember. Secara teoretis, hasil ini sesuai dengan model pembentukan budaya organisasi. budaya kerja terbentuk melalui sinergi antara nilai-nilai organisasi, perilaku pemimpin, faktor psikologis karyawan seperti motivasi, serta keyakinan dan nilai moral individu yang tercermin dalam nilai AKHLAK. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut secara simultan memiliki kontribusi terhadap pembentukan budaya kerja.

Penelitian dari (Masrohatin et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dan kolaboratif mampu meningkatkan semangat kerja dan disiplin pegawai. Hal ini sejalan dengan konsep teori sedang tumbuh yang menekankan adaptasi dan kolaborasi dalam gaya kepemimpinan untuk membangun semangat dan budaya kerja positif (Ilham, 2023) (Dalimunthe et al., 2023). Begitupula penelitian (Iftika et al., 2022) membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BSI Jember. Hal ini mendukung teori *Maslow*, bahwa ketika kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri terpenuhi, motivasi internal karyawan meningkat, yang pada akhirnya memperkuat budaya kerja positif dalam organisasi.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian mengenai perilaku organisasi, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi budaya kerja dalam lembaga perbankan syariah. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya kerja memperkuat pandangan teoritis bahwa peran pemimpin memiliki posisi strategis dalam membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja dalam organisasi. Maka tidak heran jika dalam organisasi perlu adanya kepemimpinan yang sejalan dengan tujuan organisasi untuk mencapai kebersamaan sebagaimana penelitian (Ibrahim et al., 2024) di PLN Makassar dan penelitian(Sholihah et al., 2023) di Jember yang menekankan budaya organisasi yang sejalan dengan tujuan perusahaan untuk kemajuan. Dengan demikian, temuan ini memberikan kontribusi konseptual dalam memperkaya literatur mengenai hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti perbankan syariah.

Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi, khususnya Bank Syariah Indonesia. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen dalam meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan yang mampu mendorong terbentuknya budaya kerja yang positif di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi metodologis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh beberapa variabel terhadap budaya kerja. Pendekatan ini memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa dalam konteks organisasi atau sektor yang berbeda.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memahami hasil penelitian yaitu jumlah responden dalam penelitian ini terbatas pada 100 pegawai yang berasal dari beberapa kantor cabang Bank Syariah Indonesia di Kabupaten Jember. Kondisi tersebut menyebabkan ruang lingkup penelitian masih terbatas pada wilayah tertentu sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh unit Bank Syariah Indonesia atau pada lembaga perbankan lainnya. penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Penggunaan metode ini berpotensi menghasilkan jawaban yang bergantung pada persepsi subjektif responden sehingga belum sepenuhnya menggambarkan kondisi yang terjadi secara mendalam di lapangan. variabel yang diteliti dalam penelitian ini terbatas pada gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai-nilai AKHLAK dalam

menjelaskan budaya kerja pegawai. Sementara itu, masih terdapat kemungkinan adanya faktor lain yang juga dapat memengaruhi budaya kerja dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan diatas, disimpulkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan apakah variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Nilai AKHLAK berpengaruh terhadap Budaya Kerja di Bank Syariah Indonesia Jember. Dalam penelitian ini variabel independen yamg digumakan adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Nilai AKHLAK (X3). Sedangkan variabel terikat Dependen adalah Budaya Kerja (Y). Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember. Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember. Nilai AKHLAK (X3) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember. Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Nilai AKHLAK (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja (Y) Bank Syariah Indonesia di Jember.

Penelitian ini memberikan kontribusi secara teoritis, empiris, dan praktis dalam kajian perilaku organisasi khususnya dalam konteks lembaga perbankan syariah. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa budaya kerja organisasi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, motivasi kerja, serta nilai-nilai organisasi yang menjadi pedoman perilaku pegawai. Hasil penelitian ini memperkaya literatur akademik mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan nilai organisasi dalam membentuk budaya kerja, khususnya pada organisasi berbasis nilai seperti perbankan syariah. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti bahwa nilai AKHLAK sebagai core values BUMN memiliki peran dalam membangun budaya kerja, meskipun proses internalisasinya memerlukan waktu dan pembiasaan yang berkelanjutan. Sementara itu secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi manajemen Bank Syariah Indonesia dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, terutama dalam memperkuat gaya kepemimpinan yang inspiratif, meningkatkan motivasi kerja pegawai, serta mengoptimalkan implementasi nilai-nilai AKHLAK agar dapat membentuk budaya kerja yang lebih produktif, profesional, dan berlandaskan nilai-nilai syariah.

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

DAFTAR PUSTAKA

Affandi, F., Harahap, I., & Nawawi, Z. M. (2024). Islamic banking and sukuk as alternative financing sources in development. *Jurnal Syarikah: Jurnal Ekonomi Islam, 10*(1), 137–147. https://doi.org/10.30997/jsei.v10i1.11597

Anisa, Q., Setianingsih, W. E., & Reskiputri, T. D. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Jember Universitas Jember. *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology, 4*, 563–569. https://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/view/10024

BSI. (2025). *Laporan Tahunan*. IR Bank Syariah Indonesia. https://ir.bankbsi.co.id/annual_reports.html

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Dalimunthe, N., & Lubis, N. K. (2023). Peran Lembaga Perbankan terhadap Pembangunan Ekonomi: Fungsi dan Tujuannya dalam Menyokong Ketenagakerjaan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 8*(4), 956–963. https://journal.um-surabaya.ac.id/Mas/article/view/20997

Dari, Y., & Suryani, I. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Efikasi Diri pada Karyawan Bank Syariah Indonesia Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, 8*(1), 106–126. https://jim.usk.ac.id/EKM/article/view/21138

Dewi, R., Priharti, R. D. V., & Suroso. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Baturaja. *KOLEGIAL: Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi, 12*(1), 81–97. https://journals.stiedwisakti.ac.id/index.php/kolegial/article/view/270

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta.

Fahmi, M. R. I., Sriyanto, D., & Safrin, F. A. (2024). Implementasi Budaya Organisasi BUMN "AKHLAK" dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Surveyor Indonesia (Persero) Cabang Medan. *Business Research and Management Journal, 1*(1), 1–16. https://journal.myrepublikcorp.com/index.php/bromo/article/view/57

Ferdianto, J. R., Padang, R. R., & Putra, M. P. (2025). Pengaruh Internal Marketing dan Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Jember Gajah Mada. *Kinerja, 7*(2), 290–299.

Ibrahim, I., Abubakar, H., & Yunus, M. K. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) UP2D Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management, 7*(1), 1–10. https://journal.unibos.ac.id/jbm/article/view/5182

Iftika, R. A., & Nur, S. K. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Loyalitas Pegawai terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Pegawai PT Bank Syariah Indonesia [BSI] KC Jember Sudirman). *At-Tasharruf: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Syariah, 4*(2), 45–67. https://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/Tasharruf/article/view/7900

Ilham, M. (2025). Dampak Budaya Organisasi AKHLAK BUMN terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) Regional Finance Operation (RFO) Medan. *Jurnal Riset Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora, 1*(1), 23–28. https://journal.metagenbi.org/index.php/jurish/article/view/11

Kusuma, T., Silvianita, A., Rubiyanti, N., & Widodo, A. (2024). Kerangka Konseptual: Peran Core Values AKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi), 11*(2), 1519–1529. https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i2.55488

Makalew, T. M. L., Tamengkel, L. F., & Punuindoong, A. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT AKR Land Wenang Golf Manado. *Productivity, 2*(5), 428–432. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/36155

Masrohatin, S., Isabella, A. F. U., & Salsabilla, Y. H. (2023). Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Micro Banking Cluster Jember. *Al-Tsaman: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam, 5*(1), 23–30. https://ejournal.uas.ac.id/index.php/Al-tsaman/article/view/1286

Mu'arif, F. A., & Priyatmono, B. (2025). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow. *Jurnal Central, 3*(3), 3372–3377. https://centralpublisher.co.id/jurnalcentralpublisher/index.php/Publish/article/view/624

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.

Sholihah, A., Rifa'i, K., & Qoriani, H. F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Individu dalam Organisasi (PIO) melalui Motivasi Kerja pada Telkom Indonesia, Tbk Wilayah Jember. *Jurnal Istiqro, 9*(1), 44–57. https://ejournal.iaida.ac.id/index.php/istiqro/article/view/1652

Sianturi, E. I. P., Halin, H., & Handayani, S. (2021). Pengaruh Penerapan Budaya Kerja (Corporate Culture) terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Perkreditan Rakyat Puskopat Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 2*(1), 43–59. https://journal.jis-institute.org/index.php/jnmpsdm/article/view/212

Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (19th ed.). Alfabeta.

Usman, H., Huda, N., & Projo, N. W. K. (2022). *Ekonometrika untuk Analisis Ekonomi, Keuangan, dan Pemasaran Syariah: Data Cross Section* (1st ed.). Kencana.

Zahriyah, A., Suprianik, Parmono, A., & Mustofa. (2021). *Ekonometrika Teknik dan Aplikasi dengan SPSS*. Mandala Press.