

RESEARCH ARTICLE

Open Access

# Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Karakteristik Perusahaan Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama Banda Aceh

Muhammad Ranaldi<sup>1</sup>, Lukman Ibrahim<sup>2</sup>, Kurnia Asni<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abulyatama, Indonesia

\*Correspondence email:  
muhammadramaldi@gmail.com

Received: 10 January 2026  
Accepted: 20 February 2026  
Published: 30 June 2026

Daftar lengkap informasi penulis  
tersedia di akhir artikel.

## Abstract

This study aims to analyze the influence of company characteristics and organizational culture on employee loyalty, with job satisfaction serving as a mediating variable at Bank Aceh Syariah Main Branch Office, Banda Aceh. The research employed a quantitative approach using an explanatory research design. The study population consisted of all employees, with a sample of 166 respondents selected through proportionate stratified random sampling. Data were collected using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale and analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. The findings reveal that company characteristics and organizational culture have a positive and significant effect on job satisfaction. However, neither company characteristics nor organizational culture has a significant direct effect on employee loyalty. In contrast, job satisfaction has a positive and significant effect on employee loyalty and serves as a strong mediating variable in the relationship between the independent variables and employee loyalty. These results indicate that employee loyalty is influenced more by internal psychological factors, particularly job satisfaction, than by the organization's structural characteristics directly. The study highlights the importance of enhancing job satisfaction as a primary strategy for strengthening employee loyalty. Organizations should not only improve their organizational systems and workplace culture but also ensure that implemented policies create positive work experiences for employees. This research provides an empirical contribution to the development of human resource management literature, particularly within the Islamic banking sector.

**Keywords:** Karakteristik Perusahaan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, PLS-SEM

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik perusahaan dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan, dengan jumlah sampel sebanyak 166 responden yang ditentukan menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik perusahaan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, kedua variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan serta berperan sebagai variabel mediasi yang kuat dalam hubungan antara variabel independen dan loyalitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis internal, yaitu kepuasan kerja, dibandingkan faktor struktural organisasi secara langsung. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kepuasan kerja sebagai strategi utama dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Organisasi tidak hanya perlu memperbaiki sistem dan budaya kerja, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan mampu memberikan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor perbankan syariah.

**Kata Kunci:** Company Characteristics, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Loyalty, PLS-SEM.



## 1. Pendahuluan

Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, khususnya pada industri jasa keuangan yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Dalam sektor perbankan syariah, loyalitas karyawan tidak hanya berpengaruh terhadap produktivitas dan kualitas pelayanan, tetapi juga terhadap tingkat kepercayaan nasabah serta keberlanjutan organisasi. Namun demikian, dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perubahan sistem kerja, dan meningkatnya ekspektasi karyawan menyebabkan organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas tenaga kerjanya. Fenomena tersebut juga terlihat pada Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama Banda Aceh. Meskipun tingkat *turnover* karyawan relatif rendah, yaitu sebesar 2,97% pada tahun 2023 dan menurun menjadi 2% pada tahun 2024, loyalitas karyawan tidak dapat diukur hanya berdasarkan tingkat perpindahan kerja. Loyalitas juga tercermin dari komitmen organisasi, keterlibatan kerja (*employee engagement*), serta kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan masih menjadi isu penting yang perlu dikaji secara ilmiah.

Secara teoritis, loyalitas karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi maupun faktor psikologis individu. Karakteristik perusahaan, seperti struktur organisasi, sistem kerja, kebijakan manajemen, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia, diyakini mampu menciptakan kepastian kerja yang mendorong terbentuknya loyalitas (Dessler, 2020). Selain itu, budaya organisasi yang kuat berperan dalam membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja sehingga meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Cameron & Quinn, 2021). Namun demikian, berdasarkan Social Exchange Theory, hubungan antara organisasi dan karyawan terjadi melalui proses timbal balik. Ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang adil, budaya yang mendukung, serta sistem kerja yang baik, karyawan akan merespons dengan meningkatkan kepuasan kerja dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh karakteristik perusahaan dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Temuan empiris menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut belum memberikan hasil yang konsisten. Beberapa penelitian melaporkan bahwa karakteristik perusahaan dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi signifikan hanya melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Al-Sada et al., 2017; Bakotić, 2016). Penelitian yang lebih mutakhir juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan utama dalam membangun loyalitas karyawan, terutama pada organisasi jasa yang menghadapi perubahan lingkungan kerja dan tuntutan inovasi yang tinggi (Nguyen, Tran, & Le, 2022). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa faktor psikologis memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor struktural organisasi dalam membentuk loyalitas. Di sisi lain, kajian mengenai hubungan karakteristik perusahaan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan pada konteks perbankan syariah daerah masih relatif terbatas, sehingga masih terdapat kesenjangan empiris (*research gap*) yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik perusahaan dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama Banda Aceh menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai mekanisme pembentukan loyalitas karyawan pada sektor perbankan syariah, sekaligus menjadi dasar bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

## 2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh karyawan pada Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama Banda Aceh, baik yang berada pada bagian operasional, administrasi, maupun layanan nasabah, yang terlibat langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pemilihan seluruh karyawan sebagai populasi didasarkan pada pertimbangan bahwa setiap individu memiliki pengalaman yang relevan terkait karakteristik perusahaan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, sehingga informasi yang diperoleh dapat merepresentasikan kondisi empiris organisasi secara menyeluruh.

Penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Slovin dengan tingkat kesalahan (error) sebesar 5% (0,05) untuk memperoleh ukuran sampel yang representatif dan tetap efisien. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 166 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling*, sehingga setiap unit kerja dalam organisasi memiliki peluang yang sama untuk terwakili secara proporsional dalam penelitian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian, yaitu karakteristik perusahaan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, laporan kepegawaian, serta literatur ilmiah yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan secara langsung dan daring guna meningkatkan tingkat partisipasi responden serta efisiensi pengumpulan data.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Proses analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk (melalui nilai outer loading, AVE, dan composite reliability), serta evaluasi *inner model* untuk menguji hubungan antar variabel melalui nilai  $R^2$ ,  $f^2$ , serta uji signifikansi menggunakan teknik *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung secara simultan serta sesuai untuk model penelitian yang menggunakan variabel mediasi.

### 3. Hasil Penelitian

Profil responden dalam penelitian ini menunjukkan karakteristik yang cukup representatif dalam menggambarkan kondisi tenaga kerja di Rumah Sakit Cempaka Lima Banda Aceh.

**Tabel 1. Profil Responden**

|                        |           |         |
|------------------------|-----------|---------|
| 1. Jenis kelamin       | Frequency | Percent |
| laki-laki              | 86        | 51.8    |
| Perempuan              | 80        | 48.2    |
| Total                  | 166       | 100     |
| 2. Usia responden      | Frequency | Percent |
| >40 Tahun              | 25        | 15.1    |
| 20-25 Tahun            | 20        | 12      |
| 26-40 Tahun            | 121       | 72.9    |
| Total                  | 166       | 100     |
| 3. Pendidikan terakhir | Frequency | Percent |
| Diploma/(D3)           | 6         | 3.6     |
| Pascasarjana (S2)      | 2         | 1.2     |
| Sarjana (S1)           | 138       | 83.1    |
| SMA/SMK                | 20        | 12      |
| Total                  | 166       | 100     |
| 4. Masa kerja          | Frequency | Percent |
| <3 Tahun               | 17        | 10.2    |
| >10 Tahun              | 41        | 24.7    |
| 3-6 Tahun              | 32        | 19.3    |
| 7-10 Tahun             | 76        | 45.8    |
| Total                  | 166       | 100     |
| 5. Status kepegawaian  | Frequency | Percent |
| Pegawai kontrak        | 25        | 15.1    |
| Pegawai tetap          | 141       | 84.9    |
| Total                  | 166       | 100     |

Profil responden dalam penelitian ini menunjukkan komposisi yang seimbang dan representatif, dengan mayoritas laki-laki (51,8%) dan perempuan (48,2%), serta didominasi usia produktif 26–40 tahun (72,9%).

Dari sisi pendidikan, sebagian besar merupakan lulusan S1 (83,1%), yang mencerminkan kualitas SDM yang baik. Selain itu, responden umumnya memiliki pengalaman kerja cukup lama, terutama pada rentang 7–10 tahun (45,8%) dan >10 tahun (24,7%), serta didominasi pegawai tetap (84,9%). Kondisi ini menunjukkan tingkat stabilitas, pengalaman, dan pemahaman organisasi yang tinggi, sehingga data yang diperoleh relevan dalam menggambarkan hubungan antara karakteristik perusahaan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Untuk memastikan kualitas instrumen penelitian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada tingkat konstruk. Hasil pengujian tersebut disajikan pada Tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

|                          | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|--------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Budaya Organisasi        | 0.930            | 0.932                         | 0.947                         | 0.783                            |
| Karakteristik Perusahaan | 0.944            | 0.945                         | 0.957                         | 0.818                            |
| Kepuasan Karyawan        | 0.916            | 0.918                         | 0.937                         | 0.750                            |
| Loyalitas Karyawan       | 0.921            | 0.922                         | 0.941                         | 0.760                            |

Sumber: Data Primer, 2026 (diolah).

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang sangat baik. Nilai Cronbach's alpha untuk setiap variabel berada di atas 0,90, yaitu Budaya Organisasi (0,930), Karakteristik Perusahaan (0,944), Kepuasan Karyawan (0,916), dan Loyalitas Karyawan (0,921), yang menandakan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Hal ini diperkuat oleh nilai composite reliability (rho\_a dan rho\_c) yang juga berada jauh di atas batas minimum 0,70, bahkan mendekati 0,95, sehingga menunjukkan bahwa instrumen memiliki reliabilitas yang sangat kuat. Dari sisi validitas konvergen, nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh konstruk berada di atas 0,50, yaitu berkisar antara 0,750 hingga 0,818, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya secara optimal. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang sangat baik, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural.

### 1. R-Square

Nilai R-Square digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 3. Uji R Square**

|                    | R-square | R-square adjusted |
|--------------------|----------|-------------------|
| Kepuasan Karyawan  | 0.869    | 0.867             |
| Loyalitas Karyawan | 0.858    | 0.855             |

Sumber: Data Primer, 2026 (diolah).

Hasil pengujian *inner model* menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat. Nilai R-square untuk variabel Kepuasan Karyawan sebesar 0,869 (adjusted 0,867) mengindikasikan bahwa 86,9% variasi kepuasan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Sementara itu, nilai R-square untuk Loyalitas Karyawan sebesar 0,858 (adjusted 0,855) juga menunjukkan bahwa 85,8% variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh konstruk yang diuji, termasuk peran kepuasan sebagai variabel mediasi. Nilai ini termasuk dalam kategori sangat kuat dalam penelitian sosial, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun memiliki daya prediktif yang tinggi dan mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara komprehensif.

### 2. F-Square

Nilai F-Square digunakan untuk melihat kekuatan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Tabel 4. F Square

|                                                | f-square |
|------------------------------------------------|----------|
| Budaya Organisasi -> Kepuasan Karyawan         | 0.614    |
| Budaya Organisasi -> Loyalitas Karyawan        | 0.010    |
| Karakteristik Perusahaan -> Kepuasan Karyawan  | 0.201    |
| Karakteristik Perusahaan -> Loyalitas Karyawan | 0.041    |
| Kepuasan Karyawan -> Loyalitas Karyawan        | 0.410    |

Sumber: Data Primer, 2026 (diolah).

Hasil uji *f-square* menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel dalam model struktural. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Kepuasan Karyawan (0,614), yang menunjukkan bahwa variabel ini merupakan determinan utama dalam membentuk kepuasan kerja. Sebaliknya, pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan sangat kecil (0,010), sehingga kontribusinya secara langsung dapat diabaikan. Karakteristik Perusahaan memiliki pengaruh sedang terhadap Kepuasan Karyawan (0,201), namun hanya memberikan pengaruh kecil terhadap Loyalitas Karyawan (0,041). Sementara itu, Kepuasan Karyawan menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap Loyalitas Karyawan (0,410), yang menegaskan perannya sebagai variabel kunci sekaligus mediator dalam model. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap loyalitas lebih banyak terjadi secara tidak langsung melalui Kepuasan Karyawan dibandingkan secara langsung.

### 3. Fornell Lacker

Tabel 5. Fornell Lacer

|                          | Budaya Organisasi | Karakteristik Perusahaan | Kepuasan Karyawan | Loyalitas Karyawan |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------|
| Budaya Organisasi        | 0.885             |                          |                   |                    |
| Karakteristik Perusahaan | 0.885             | 0.904                    |                   |                    |
| Kepuasan Karyawan        | 0.918             | 0.888                    | 0.866             |                    |
| Loyalitas Karyawan       | 0.874             | 0.862                    | 0.920             | 0.872              |

Hasil uji validitas diskriminan dengan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk relatif tinggi, namun beberapa korelasi antar konstruk masih melampaui nilai tersebut, seperti antara Budaya Organisasi–Kepuasan Karyawan (0,918) dan Kepuasan–Loyalitas (0,920). Hal ini mengindikasikan bahwa validitas diskriminan belum sepenuhnya optimal dan terdapat kedekatan konsep antar variabel, sehingga perlu evaluasi lanjutan seperti uji HTMT atau peninjauan indikator.

### 4. Model Fit

Tabel 6. Model Fit.

|            | Saturated model | Estimated model |
|------------|-----------------|-----------------|
| SRMR       | 0.064           | 0.064           |
| d_ULS      | 0.857           | 0.857           |
| d_G        | 1.089           | 1.089           |
| Chi-square | 934.733         | 934.733         |
| NFI        | 0.781           | 0.781           |

Sementara itu, hasil *model fit* menunjukkan bahwa model berada pada tingkat kelayakan yang cukup baik, ditunjukkan oleh nilai SRMR sebesar 0,064 ( $<0,08$ ) serta nilai d\_ULS dan d\_G yang masih dapat diterima. Nilai NFI sebesar 0,781 menunjukkan kecocokan model yang cukup, meskipun belum optimal. Secara keseluruhan, model dinilai layak dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut.

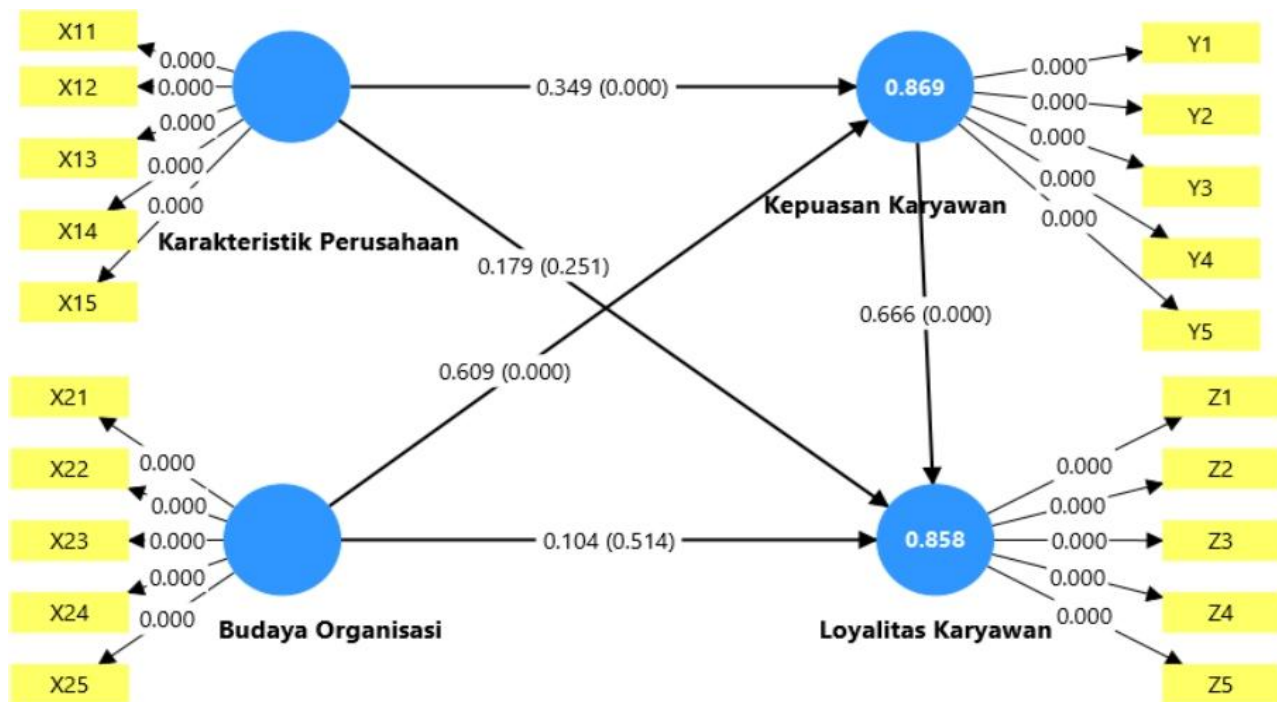
### 3.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kebenaran dugaan hubungan antar variabel yang telah dirumuskan dalam model penelitian. Proses pengujian difokuskan pada analisis hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan nilai

*original sample*, *t-statistics*, dan *p-values* sebagai dasar dalam menentukan signifikansi pengaruh antar variabel. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian ini selanjutnya menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan struktural dalam model serta menjawab tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

Tabel 7. Hasil Uji Inner Model (Direct Hipotesis)

|                                                | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Budaya Organisasi -> Kepuasan Karyawan         | 0.609               | 0.601           | 0.092                      | 6.606                    | 0.000    |
| Budaya Organisasi -> Loyalitas Karyawan        | 0.104               | 0.100           | 0.159                      | 0.653                    | 0.514    |
| Karakteristik Perusahaan -> Kepuasan Karyawan  | 0.349               | 0.355           | 0.093                      | 3.732                    | 0.000    |
| Karakteristik Perusahaan -> Loyalitas Karyawan | 0.179               | 0.184           | 0.156                      | 1.149                    | 0.251    |
| Kepuasan Karyawan -> Loyalitas Karyawan        | 0.666               | 0.659           | 0.162                      | 4.122                    | 0.000    |



Gambar 4.2 Hasil Pengujian Hipotesis (Inner Model)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan ( $\beta=0,609$ ;  $p<0,05$ ), yang mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan komunikasi yang baik mampu menciptakan kenyamanan kerja dan meningkatkan kepuasan. Namun, Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ( $\beta=0,104$ ;  $p>0,05$ ), sehingga loyalitas tidak terbentuk secara langsung dari budaya, melainkan melalui pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Selanjutnya, Karakteristik Perusahaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan ( $\beta=0,349$ ;  $p<0,05$ ), yang menunjukkan bahwa struktur organisasi, sistem kerja, dan kebijakan yang jelas mampu meningkatkan kepuasan kerja. Namun, Karakteristik Perusahaan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Loyalitas Karyawan ( $\beta=0,179$ ;  $p>0,05$ ), sehingga pengaruhnya cenderung bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sementara itu, Kepuasan Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas

Karyawan ( $\beta=0,666$ ;  $p<0,05$ ), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama dalam membentuk loyalitas. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis internal, yaitu kepuasan kerja, dibandingkan faktor struktural organisasi secara langsung.

Table 8. Indirect Effect

|                                                                     | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Budaya Organisasi -> Kepuasan Karyawan -> Loyalitas Karyawan        | 0.406               | 0.399           | 0.127                      | 3.196                    | 0.001    |
| Karakteristik Perusahaan -> Kepuasan Karyawan -> Loyalitas Karyawan | 0.232               | 0.231           | 0.077                      | 3.025                    | 0.002    |

Sumber: Data Primer, 2026 (diolah).

### 3.3 Pengujian Hipotesis Indirect Effect

H6: Stress Kerja  $\rightarrow$  Motivasi  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan (Tidak Signifikan)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung stress kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan, dengan nilai koefisien sebesar -0,089, T-statistics 1,693 ( $<1,96$ ), dan P-values 0,091 ( $>0,05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara stress kerja dan kinerja karyawan. Meskipun arah hubungan bersifat negatif, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk menjelaskan perubahan kinerja melalui mekanisme motivasi. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi, khususnya lingkungan kerja dengan tekanan tinggi, karyawan memiliki kemampuan adaptasi yang baik sehingga stress kerja tidak secara signifikan menurunkan motivasi maupun kinerja. Dengan demikian, stress kerja tidak menjadi faktor yang secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui motivasi kerja.

H7: Beban Kerja  $\rightarrow$  Motivasi  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan (Signifikan Positif)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja bersifat positif dan signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,589, T-statistics 9,715 ( $>1,96$ ), dan P-values 0,000 ( $<0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat menjadi faktor pendorong apabila dipersepsikan sebagai tantangan. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme utama yang menjembatani pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

### 3.4 Pembahasan Direct dan Indirect Effect

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan karakteristik perusahaan terhadap loyalitas karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis utama. Budaya organisasi dan karakteristik perusahaan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, sistem yang jelas, serta nilai organisasi yang kuat mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Namun, kedua variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas, sehingga loyalitas lebih ditentukan oleh pengalaman kerja yang dirasakan karyawan.

Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dan berperan sebagai variabel mediasi yang kuat. Hal ini menegaskan bahwa loyalitas karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal berupa kepuasan kerja dibandingkan faktor struktural organisasi. Dengan demikian, peningkatan loyalitas karyawan lebih efektif dilakukan melalui penguatan kepuasan kerja dibandingkan hanya melalui perbaikan sistem organisasi secara langsung.

### 3.5 Implikasi Manajerial

Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan loyalitas karyawan harus difokuskan pada penguatan kepuasan kerja. Manajemen perlu memastikan bahwa budaya organisasi dan karakteristik perusahaan tidak hanya baik secara struktural, tetapi juga dirasakan positif oleh karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui penguatan nilai organisasi, komunikasi yang efektif, serta sistem kerja yang jelas dan adil. Selain itu, organisasi

perlu meningkatkan aspek kepuasan kerja seperti kompensasi, hubungan kerja, dan peluang pengembangan karier. Pendekatan berbasis *employee experience* juga penting untuk memastikan bahwa kebijakan organisasi memberikan dampak nyata bagi karyawan.

#### 4. Kesimpulan

Budaya organisasi dan karakteristik perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, namun tidak terhadap loyalitas secara langsung. Kepuasan kerja terbukti sebagai faktor utama yang memengaruhi loyalitas sekaligus berperan sebagai mediator dalam model penelitian. Dengan demikian, loyalitas karyawan lebih ditentukan oleh faktor psikologis internal dibandingkan faktor struktural organisasi. Organisasi disarankan untuk memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan budaya organisasi, perbaikan sistem kerja, dan pengembangan karier karyawan. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti engagement atau kepemimpinan serta memperluas objek penelitian untuk meningkatkan generalisasi hasil.

#### Referensi

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture on employee satisfaction. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188.
- Ali, M., et al. (2016). Employee engagement and job performance. *Journal of Business and Management*, 18(6), 36–42.
- Bakotic, D. (2016). Relationship between working conditions and job satisfaction. *Economic Research*, 29(1), 118–130.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- Nguyen, T. T., et al. (2020). Leadership and performance relationships. *Journal of Business Research*, 110, 48–58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture on employee satisfaction. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188.
- Ali, M., Lodhi, S. A., Raza, B., & Ali, W. (2016). Examining employee engagement and performance. *Journal of Business and Management*, 18(6), 36–42.
- Bakotic, D. (2016). Relationship between working conditions and job satisfaction. *Economic Research*, 29(1), 118–130.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2020). Leadership and performance relationships. *Journal of Business Research*, 110, 48–58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.
- Adawiyah, R., Sari, D. P., & Putri, A. R. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 115–123.
- Alharbi, M. A., Alshammari, A., & Alqahtani, H. (2022). Organizational culture and employee loyalty: The



mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 17(4), 45–57.

- Apriliana, R., & Nugroho, A. (2022). Budaya organisasi dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 6(1), 22–31.
- Hakim, A., & Riyadi, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 34–45.
- Hidayat, R., Nuraini, S., & Lestari, D. (2022). Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 88–98.
- Kusumastuti, D. (2022). Kepuasan kerja dan implikasinya terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(3), 201–210.
- Lestari, S., & Handayani, R. (2024). Kepuasan kerja sebagai mediator dalam meningkatkan loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 11(1), 55–66.
- Nguyen, T. T., Pham, H. T., & Tran, Q. H. (2022). Organizational culture, job satisfaction, and employee loyalty. *Asian Journal of Business Research*, 12(2), 78–91.
- Putra, A., & Handayani, R. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen Modern*, 8(2), 90–102.
- Putri, A., & Wibowo, S. (2021). Karakteristik perusahaan dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 41–50.
- Rahman, F., & Prasetyo, B. (2023). Karakteristik perusahaan dan perilaku organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 10–21.
- Wijaya, R., & Prasetyo, A. (2024). Indikator karakteristik perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 15(1), 66–77.

### How Cites

Ranaldi, M., Ibrahim, L., & Asni, K. (2026). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Karakteristik Perusahaan dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 31-39. <https://journal.ypmma.org/ebima/article/view/469>

### Publisher's Note

Yayasan Pendidikan Mitra Mandiri Aceh (YPPMA) remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations. Submit your manuscript to YPMMA Journal and benefit from: <https://journal.ypmma.org/index.php/ebima>.