

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI LOYALITAS
KARYAWAN: STUDI KASUS BANK MUAMALAT INDONESIA
CABANG YOGYAKARTA**

Tugas Akhir Magang



Acc untuk diuji
19/9/2025



Ditulis Oleh:

Nama	: Irfan Aulia Gunawan
Nomor Mahasiswa	: 21311355
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI LOYALITAS
KARYAWAN: STUDI KASUS BANK MUAMALAT INDONESIA
CABANG YOGYAKARTA
TUGAS AKHIR MAGANG**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di program Studi Manajemen,

Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Irfan Aulia Gunawan
Nomor Mahasiswa : 21311355
Program studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat penulis yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 18 September 2025

Penulis,

A stylized handwritten signature in black ink.

Irfan Aulia Gunawan

HALAMAN PENGESAHAN

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI LOYALITAS KARYAWAN: STUDI KASUS BANK MUMALAT INDONESIA CABANG YOGYAKARTA

Nama : Irfan Aulia Gunawan
Nomor Mahasiswa : 21311355
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 19 September 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh,
Dosen Pembimbing,



Dr.rer.soc.oec Jaya Addin Linando, S.E., M.B.A.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI LOYALITAS KARYAWAN: STUDI
KASUS BANK MUMALAT INDONESIA CABANG YOGYAKARTA**

Disusun oleh : Irfan Aulia Gunawan

Nomor Mahasiswa : 21311355

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Rabu 01 Oktober 2025

Pembimbing TA : Jaya Addin Linando, S.E., MBA., Dr.rer.soc.oec.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

Telah dipertahankan/diuji dan disahkan
Untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia

Nama : Irfan Aulia Gunawan
Nomor Mahasiswa : 21311355
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 19 September 2025

Disahkan oleh

Penguji/Pembimbing: Dr.rer.soc.oec Jaya Addin Linando,
S.E., M.B.A.

Penguji:

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada analisis faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di Bank Muamalat, salah satu bank syariah pertama di Indonesia. Loyalitas karyawan dipandang sebagai fondasi penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi, khususnya pada sektor perbankan syariah yang memiliki ciri khas berlandaskan nilai-nilai Islami. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi, penelitian ini menggali secara mendalam pengalaman, persepsi, motivasi, serta nilai-nilai yang melatarbelakangi loyalitas karyawan. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan enam karyawan yang telah mengabdikan lebih dari lima tahun, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan adanya tiga faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan di Bank Muamalat, yaitu nilai Islam dan budaya kerja, kebijakan perusahaan dan kompensasi, serta loyalitas rekan kerja dan gaya kepemimpinan. Nilai-nilai Islam yang tertanam dalam budaya kerja, seperti doa bersama, shalat berjamaah, dan pengajian rutin, menciptakan suasana religius sekaligus kekeluargaan yang memperkuat ikatan emosional karyawan dengan perusahaan. Selain itu, kebijakan perusahaan yang peduli pada kesejahteraan, mulai dari asuransi kesehatan keluarga, cuti fleksibel, dana pensiun, hingga peluang pengembangan karir, memberikan rasa aman sekaligus meningkatkan kepuasan kerja. Faktor lain yang turut berperan adalah solidaritas antar rekan kerja dan gaya kepemimpinan partisipatif berbasis nilai Islami, yang menumbuhkan rasa kebersamaan, kepercayaan, dan komitmen jangka panjang. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis baik ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai loyalitas karyawan dalam konteks perbankan syariah, sekaligus kontribusi praktis bagi manajemen Bank Muamalat.

Kata Kunci: Loyalitas karyawan, Bank Muamalat, perbankan syariah, budaya kerja Islami, kompensasi, kepemimpinan partisipatif.

ABSTRACT

This study explores the factors that shape employee loyalty at Bank Muamalat, recognized as one of the pioneering Islamic banks in Indonesia. Employee loyalty is seen as a vital foundation for sustaining an organization's long-term success, especially in the Islamic banking sector, which is uniquely guided by Islamic values. Using a qualitative phenomenological approach, this research delves into employees' experiences, perceptions, motivations, and values that underpin their loyalty. Data were gathered through in-depth interviews with six employees who have been with the bank for more than five years and were analyzed using thematic analysis. The findings highlight three main factors influencing employee loyalty at Bank Muamalat: Islamic values and work culture, company policies and compensation, and the loyalty of colleagues combined with leadership style. Islamic values embedded in the workplace culture—such as collective prayers, congregational worship, and routine religious activities—foster a spiritual and family-like environment that strengthens emotional bonds with the organization. In addition, supportive company policies, including family health insurance, flexible leave, pension funds, and career development opportunities, create a sense of security and enhance job satisfaction. Furthermore, solidarity among colleagues and participative leadership inspired by Islamic principles nurture trust, togetherness, and long-term commitment. This research provides both theoretical contributions to knowledge in the field of human resource management, particularly regarding employee loyalty in the context of Islamic banking, as well as practical contributions to the management of Bank Muamalat. Specifically, it underscores the importance of strengthening Islamic organizational culture, improving employee welfare, and fostering fair and participative leadership as strategic steps to maintain sustainable employee loyalty.

Keywords: *Employee loyalty, Bank Muamalat, Islamic banking, Islamic work culture, compensation, participative leadership.*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan Rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penelitian yang berjudul “Analisis faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan: studi kasus Bank Muamalat”. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SWA, keluarga dan para sahabat beliau hingga akhir zaman. Tugas akhir ini yang sudah disusun sebagai syarat untuk memenuhi gelar Strata-1 (S1) pada program studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Selama penyusunan Tugas Akhir ini, penyusun telah mendapatkan bantuan, arahan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Demikian pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayah, umak, kakak, abang terima kasih sudah selalu ada dan memberikan semangat serta do'a kepada penulis.
2. Bapak Dr.rer.soc.oec Jaya Addin Linando, S.E., M.B.A., terima kasih banyak telah bersedia dan bersabar dalam membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Untuk Supervisor Bapak Galih Setyawan, terima kasih banyak karena sudah membimbing penulis selama melaksanakan magang.
4. Seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktu melakukan wawancara dengan penulis mengucapkan terima kasih banyak untuk pengalaman dan ilmu yang diberikan kepada penulis.
5. Untuk seluruh karyawan Bank Muamalat yang sudah memberikan pengalaman dan ilmu kepada penulis, dan serta Abdullah Syam, Raihan Al-falah, penulis mengucaptan terima kasih atas segalanya.
6. Kepada pasukan Sat-Set, Preman Pasar, terima kasih sudah membersamai penulis selama penulisan tugas akhir dan selama kuliah.
7. Teman-teman dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu baik selama proses penelitian maupun dalam penyusunan tugas akhir.

Penyusun menyadari bahwa laporan tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penyusun mengharapkan bimbingan dan saran yang membangun untuk terbentuknya laporan yang baik kedepannya. Semoga laporan tugas akhir ini bermanfaat bagi penyusun, pembaca, dan pihak yang terkait.

Wassalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	3
HALAMAN PENGESAHAN	4
ABSTRAK.....	6
KATA PENGANTAR.....	8
DAFTAR ISI.....	10
DAFTAR TABEL	12
DAFTAR GAMBAR.....	12
BAB I PENDAHULUAN	13
1.1 Profil Perusahaan	13
1.2 Latar Belakang.....	22
1.3 Rumusan Masalah Dan Pertanyaan Penelitian	25
1.4 Tujuan Penelitian	25
1.5 Kontribusi Penelitian.....	26
BAB II KAJIAN LITERATUR.....	27
2.1 Perusahaan Berbasis Agama Islam	27
2.2 Loyalitas Karyawan.....	29
BAB III METODOLOGI.....	32
3.1 Pendekatan Penelitian	32
3.2 Pengumpulan Data.....	33
3.3 Analisis Data.....	35
3.4 Keabsahan Data	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Temuan	38
4.1.1 Nilai Islam Dan Budaya Kerja Sebagai Daya Tarik Utama	39

4.1.2 Kebijakan Perusahaan Dan Kompensasi	42
4.1.3 Loyalitas Rekan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan.....	46
4.2 Pembahasan.....	47
4.2.1 Nilai Islam Dan Budaya Kerja Sebagai Daya Tarik Utama	47
4.2.2 Kebijakan Perusahaan Dan Kompensasi	49
4.2.3 Loyalitas Rekan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan.....	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	54
5.1 Kesimpulan.....	54
5.2 Saran	55
DAFTAR PUSTAKA.....	57
LAMPIRAN	66

DAFTAR TABEL

3. 1 Tabel Data Responden.....	34
4. 1 Tabel Kesimpulan Inti Temuan Penelitian	38
4. 2 Tabel Pertanyaan Penelitian	41
4. 3 Tabel Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan	42

DAFTAR GAMBAR

1. 1 Gambar Struktur Organisasi PT. Bank Muamalat	19
--	-----------

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

Sejarah Perusahaan

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) merupakan bank pertama di Indonesia yang menggunakan konsep perbankan secara Syariah. Bank Muamalat Indonesia (BMI) merupakan tonggak penting dalam sejarah perbankan Indonesia sebagai bank syariah pertama yang didirikan di negara ini. Bank ini berdiri pada saat yang krusial dalam sejarah perekonomian Indonesia, dengan latar belakang kebutuhan mendesak akan lembaga keuangan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Perseroan didirikan berdasarkan Akta Pendirian No. 1 tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 Hijriah, dibuat dihadapan Yudo Paripurno, SH, Notaris, di Jakarta. Akta pendirian tersebut telah memperoleh pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-2413.HT.01.01 tahun 1992 tanggal 21 Maret 1992 dan telah didaftarkan pada kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada tanggal 30 Maret 1992 di bawah No. 970/1992 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 34 tanggal 28 April 1992 tambahan No. 1919A.

Sejak awal berdirinya BMI berkomitmen untuk menjadi Bank Syari'ah yang menyediakan kebutuhan keuangan syaria'ah secara menyeluruh. Pada tahun 1994, BMI menjadi Bank Devisa yang dimana BMI memperluas jangkauan layanan keuangan global. Pada tahun 2006, BMI memperoleh status Bank Persepsi dan pada 2018 BMI resmi ditunjuk sebagai Bank Penerima Setoran Haji. Seiring dengan meningkatnya reputasi BMI, cakupan operasional dari BMI juga semakin luas. Pada tahun 2009 BMI menjadi Bank Indonesia pertama yang berekspansi ke luar negeri, dengan membuka cabang di Kuala Lumpur, Malaysia. Seiring perkembangan perannya, BMI meningkatkan layanan keuangan syari'ah

selain layanan perbankan. Melalui anak perusahaan afiliasinya, BMI berkontribusi secara signifikan dalam pengembangan keuangan syari'ah serta dampak sosial yaitu:

- Asuransi Syari'ah (*Tafakul Insurance*)
- Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)
- Baitul Muamalat
- Muamalat Institute

Sesuai dengan arti dari Hijrah yang bermakna untuk lebih baik maka ayo Hijrah adalah Gerakan yang dikampanyekan BMI sejak tahun 2018. Dengan tagar Ayo Hijrah dan edukasi keuangan syari'ah, BMI mengajak seluruh Masyarakat Indonesia untuk bersama-sama selalu meningkatkan diri ke arah yang lebih baik dalam segala hal, termasuk dalam hal layanan perbankan dan keuangan syari'ah. Dengan Ayo Hijrah diharapkan ada peningkatan kualitas diri, baik secara individu maupun organisasi, untuk semakin kaffah menjalankan syariat Islam, khususnya dalam konteks layanan perbankan syari'ah.

BMI melakukan rebranding pada logo Bank untuk semakin meningkatkan awareness terhadap image sebagai Bank Syariah Islami, Modern dan Profesional. Dengan identitas dan logo Bank Muamalat yang diperbaharui pada tahun 2012, nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh seluruh insan BMI mencerminkan nilai-nilai Islami, modern, dan professional BMI dalam berinovasi dan membentuk masa depan perbankan syari'ah. Anggaran Dasar Bank telah beberapa kali mengalami perubahan sebagaimana terakhir perubahan Anggaran Dasar yang dirumuskan pada Akta No. 21 tanggal 9 Desember 2022 dibuat di hadapan Notaris Ashoya Ratam, S.H. M.Kn, dan pemberitahuan atas perubahan anggaran dasarnya telah diterima dan dicatat oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai suratnya tertanggal 14 Desember 2022 No. AHU-AH.01.03-0326274.

Visi dan Misi

- **Visi** : Menjadi Jalan Hijrah Menuju Berkah
- **Misi** :
 - Mencapai kinerja keuangan dengan profitabilitas yang sehat dan berkelanjutan untuk memberikan nilai tambah yang optimal bagi seluruh pemangku kepentingan.
 - Mempermudah aktivitas keuangan melalui produk yang inovatif, komprehensif dan layanan terbaik yang menguntungkan bagi nasabah.
 - Mendukung perkembangan ekosistem ekonomi Syariah, industri halal dan ekosistem haji menuju masyarakat madani.
 - Memberikan kontribusi sosial yang positif kepada Masyarakat.
 - Bekerja secara profesional sebagai bentuk perwujudan ibadah.

Visi Misi Bank Muamalat Indonesia fokus pada pelayanan yang mengedepankan prinsip-prinsip syariah dan berusaha menjadi yang terdepan dalam inovasi produk serta layanan untuk memenuhi kebutuhan nasabah.

Produk atau Layanan

Bank Muamalat Indonesia, sebagai bank syariah pertama di Indonesia, menawarkan beragam produk dan layanan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan finansial nasabah individu dan bisnis. Produk dan layanan ini berlandaskan prinsip-prinsip syariah, memastikan bahwa setiap transaksi dilakukan secara adil dan transparan, serta sesuai dengan hukum Islam. Bank Muamalat Indonesia terus berinovasi dan mengembangkan produk serta layanannya untuk memenuhi kebutuhan nasabah, baik individu maupun bisnis. Dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip syariah, Bank Muamalat memastikan bahwa setiap produk dan layanan yang ditawarkan

tidak hanya memberikan manfaat finansial, tetapi juga memenuhi standar etika dan moral yang tinggi. Dalam perjalanannya, Bank Muamalat berkomitmen untuk menjadi bank syariah pilihan utama di Indonesia, unggul dalam pelayanan dan inovasi, serta berkontribusi positif bagi perekonomian nasional.

1. Produk Tabungan

- a. Tabungan iB Muamalat: Tabungan dengan akad wadiah yad dhamanah (titipan) dan mudharabah mutlaqah (bagi hasil) yang memberikan kemudahan bertransaksi dan keuntungan bagi hasil.
- b. Tabungan Haji dan Umrah iB: Tabungan Khusus untuk persiapan haji dan umrah dengan akad mudharabah mutlaqah. Tabungan SimPel iB: Tabungan untuk pelajar dengan persyaratan yang mudah dan ringan.
- c. Tabungan Rencana iB: Tabungan berjangka dengan akad mudharabah mutlaqah untuk perencanaan keuangan masa depan.

2. Tabungan Giro

Giro iB Muamalat adalah produk giro dengan akad wadiah yad dhamanah yang memberikan fleksibilitas transaksi bisnis.

3. Produk Deposito

Deposito iB Muamalat adalah deposito berjangka dengan akad mudharabah mutlaqah yang memberikan bagi hasil yang kompetitif.

4. Produk Pembiayaan

- a. Pembiayaan Konsumer
- b. Pembiayaan Rumah iB Muamalat: Pembiayaan untuk pembelian rumah dengan akad murabahah (jual beli) atau ijarah muntahiyah bittamlik (sewa beli).
- c. Pembiayaan Kendaraan iB Muamalat: Pembiayaan untuk pembelian kendaraan dengan akad murabahah.

- d. Pembiayaan Multiguna iB: Pembiayaan untuk berbagai kebutuhan konsumtif dengan akad murobahah atau ijarah.

5. Pembiayaan Usaha

- a. Pembiayaan Modal Kerja iB: Pembiayaan untuk modal kerja usaha dengan akad mudharabah, musyarakah, atau murabahah.
- b. Pembiayaan Investasi iB: Pembiayaan untuk investasi bisnis dengan akad musyarakah atau ijarah.
- c. Pembiayaan UMKM iB: pembiayaan khusus untuk usaha mikro kecil, dan menengah dengan berbagai akad Syariah.

6. Layanan Khusus

- a. Layanan Haji dan Umrah: Fasilitas untuk pembiayaan dan Tabungan haji dan umarah.
- b. Layanan Zakat, Infak, dan Sedekah: Fasilitas untuk pembayaran zakat, infak, dan sedekah secara mudah dan aman.

7. Produk Investasi

- a. Redaksa Syari'ah: Investasi dalam redaksa yang dikelola sesuai prinsip Syari'ah.
- b. Sukuk: Obligasi Syari'ah sebagai alternative investasi yang aman dan halal.

Struktur Organisasi Bank Muamalat Yogyakarta

Dibentuknya struktur organisasi adalah untuk mengatur dan mengelola seluruh aktivitas dalam suatu organisasi agar dapat dilakukan secara efektif dan efisien, menentukan tugas dan tanggung jawab setiap anggota organisasi, serta menjelaskan hubungan antar anggota dalam organisasi serta untuk memudahkan komunikasi dan koordinasi antar anggota dalam organisasi. Bank Muamalat, sebagai bank syariah pertama di Indonesia, memiliki struktur organisasi yang dirancang untuk mendukung

operasional dan strategi bisnisnya secara efektif. Struktur organisasi ini mencerminkan komitmen bank terhadap prinsip-prinsip syariah serta tujuan untuk memberikan layanan keuangan yang unggul dan inovatif.

1. Branch Operation Service Manager

- Moch. Galih Setyawan

2. Operator Officer

- Rifqi Septianto

3. Back Office

- Wahyu Widayanto

4. Customer Service

- Nauroh Nadzifah
- Prashita Dwitiya Asmara

5. Teller

- Bagus Mahardika
- Sahnaz Nurraissa
- Oksi Dwiyantri

6. Branch Manager

- Evia Lutvita Sarie

7. Branch Sales Support

- Fahmi Hidayat

8. RM Hajj & Faunding

- Kiti Priyayodhanti
- Widiyan Untoro
- Yasya Rahmanda
- Sandy Rizky

9. RM Hajj & Umrah

- Siti Eny Winarni

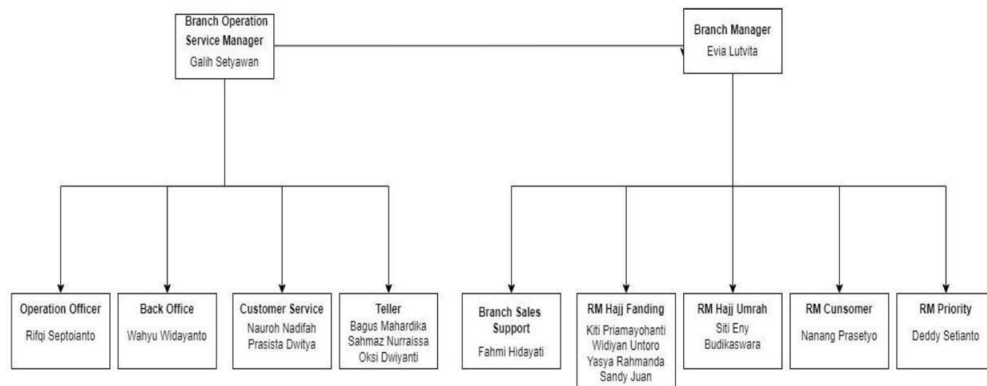
10. RM Consumer

- Nanang Prasetyo

11. RM Priority

- Deddy Setianto

Berikut adalah diagram struktur organisasi Bank Muamalat Yogyakarta



1. 1 Gambar Struktur Organisasi PT. Bank Muamalat

Informasi Tambahan

- Pada Pada 31 Desember 2023 Bank Muamalat memiliki 239 jaringan kantor yang terdiri dari 80 Kantor Cabang Utama (KCU), 155 Kantor Cabang Pembantu (KCP), yang tersebar di 36 provinsi di Indonesia dan 1 kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia.
- **Anak Perusahaan**
 - PT Al Ijarah Indonesia Finance/ALIF (Dalam Lidukasi)
 - Baitul Mall Muamalat (BMM) (lisensi sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional dan Nazir Waqaf)
 - DPLK Syari'ah Indonesesia
 - PT Syarikat Tafakul Indonesia (STI)

- **Pencapaian dan Penghargaan**

- Hubungan Masyarakat Terbaik 2025 dalam Memperkuat Keterlibatan Pemangku Kepentingan melalui Komunikasi Strategis | Kategori Bank Syariah - Penghargaan Hubungan Masyarakat Indonesia 2025 | Warta Ekonomi.
- Bank Syariah Terbaik dalam Indeks Keterlibatan Pemasaran | Infobank-MRI Peringkat 8 Kepuasan, Loyalitas, Keterlibatan 2025.
- Bank Syariah Terbaik dalam Kepuasan, Loyalitas, dan Keterlibatan 2025 | Infobank-MRI Peringkat 8 Kepuasan, Loyalitas, Keterlibatan 2025.
- Bank Syariah Paling Memuaskan dalam Mobile Banking | Infobank-MRI Peringkat 8 Kepuasan, Loyalitas, Keterlibatan 2025.
- Trofi Emas untuk Rekening Tabungan Bank Syariah dalam Brand Digital Selama 5 Tahun Berturut-turut (2021-2025) | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.
- Trofi Platinum untuk Bank Syariah KBMI 4 dalam Digital Brand selama 10 Tahun Berturut-turut (2016-2025) | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.
- Kartu Debit Terbaik Bank Syariah Konvensional - Aset Rp Lebih dari 25 Triliun | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.
- Simpanan Terbaik Bank Syariah Konvensional - Aset Rp Lebih dari 25 Triliun | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.

- Internet Banking Terbaik Bank Syariah Konvensional - Aset Rp Lebih dari 25 Triliun | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.
- Mobile Banking Terbaik Bank Syariah Konvensional - Aset Rp Lebih dari 25 Triliun | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.
- Bank Syariah Konvensional KPR Terbaik - Aset Lebih dari Rp25 Triliun | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.
- Bank Syariah Konvensional Tabungan Terbaik - Aset Lebih dari Rp25 Triliun | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.
- Bank Syariah Konvensional Terbaik - Aset Lebih dari Rp25 Triliun | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.
- Bank Syariah Konvensional Manajemen Kekayaan Terbaik - Aset Lebih dari Rp25 Triliun | Infobank-Isentia 14th Digital Brand Awards 2025.
- Muamalat DIN - Pilihan Pembaca untuk Mobile Banking Syariah Terbaik | Anugerah Syariah Republika 2025.
- Bank Syariah Terbaik dalam Keunggulan ATM Cabang | Infobank-MRI Bank Terbaik Indonesia ke-22 dalam Layanan Unggul 2025.
- Bank Syariah Terbaik dalam Layanan Live Chat | Infobank-MRI Bank Terbaik Indonesia ke-22 dalam Layanan Unggul 2025.
- Bank Syariah Terbaik dalam Pembukaan Rekening Melalui Aplikasi Seluler | Infobank-MRI Bank Terbaik Indonesia ke-22 dalam Layanan Unggul 2025.

- Bank Syariah Terbaik dalam Layanan Unggul Selama 15 Tahun Berturut-turut (2010 - 2024) | Infobank-MRI Bank Terbaik Indonesia ke-22 dalam Layanan Unggul 2025.

1.2 Latar Belakang

Loyalitas karyawan merupakan salah satu strategi organisasi yang memengaruhi efisiensi operasional, kualitas layanan, stabilitas tempat kerja, dan daya saing perusahaan. Menurut Valentino & Haryadi, (2016) loyalitas karyawan adalah kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan komitmennya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan tersebut akan membuat perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan. Wibowo *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa untuk mencapai prestasi kerja yang efektif bagi perusahaan maka loyalitas sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam industri perbankan, loyalitas karyawan berdampak langsung pada produktivitas cabang, konsistensi nasabah, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Di bank syariah seperti Bank Muamalat, loyalitas dipengaruhi oleh faktor-faktor lain karena berkaitan dengan prinsip-prinsip agama yaitu etika kerja islam, yang seringkali menjadi landasan budaya organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Sebagai salah satu pelopor perbankan syariah di Indonesia, Bank Muamalat menghadapi beberapa tantangan, termasuk memodernisasi layanan perbankannya seperti digitalisasi, ekspansi pasar, dan inovasi produk sekaligus meningkatkan identitas Islamnya sebagai tolak ukur. Di satu perusahaan, efisiensi dan teknologi telah mengubah struktur kerja dan kebutuhan akan kompetensi di perusahaan lain, prinsip-prinsip Islam seperti

ibadah berjamaah, amanah, dan syariat Islam telah menjadi faktor penting yang memengaruhi cara karyawan mengelola pekerjaan mereka. Kombinasi faktor-faktor ini memunculkan pertanyaan praktis bagaimana bank dapat memperkuat loyalitas karyawan selama transformasi, dan praktik SDM apa yang paling efektif dalam konteks perbankan syariah.

Salah satu indikator rekan kerja yang efektif adalah loyalitas karyawan yang tinggi, dan pengembangan loyalitas karyawan akan memastikan profitabilitas dan daya saing entitas bisnis, hal itu juga merupakan tugas manajemen untuk mencapai aktivitas yang efektif (Balahurovska, 2024). Dalam menciptakan loyalitas yang tinggi bagi karyawan, bahwa elemen-elemen berikut krusial bagi loyalitas karyawan di bank dan organisasi perbankan: (1) kompensasi dan transparansi dalam sistem penggajian, (2) promosi internal dan pengembangan karier, (3) kesejahteraan karyawan, termasuk kesehatan dan dukungan sosial, dan (4) kualitas kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang Islami, yang menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas lebih dari sekadar gaji terbukti dari hasil interaksi antara harta benda, interaksi sosial, identifikasi nilai, dan hubungan dengan atasan.

Kesejahteraan karyawan merupakan isu krusial di era transformasi digital dan laju perubahan. Perusahaan perlu memikirkan pentingnya kesejahteraan di tempat kerja dan perhatian organisasi terhadap program kesehatan dan kesehatan mental. Menurut dari Wieneke *et al.*, (2025) bahwa pendorong utama dalam kesejahteraan karyawan diidentifikasi dalam area model kehidupan kerja seperti beban kerja, kendali, penghargaan, komunitas, keadilan, dan nilai-nilai, kemudian termasuk dalam pengakuan bahwa kesejahteraan karyawan kesehatan merupakan tanggung jawab bersama antar individu dan lingkungan kerja. Perusahaan-perusahaan besar di berbagai negara mulai berinvestasi lebih banyak dalam perawatan kesehatan preventif, telemedis, dan dukungan psikologis karena faktor-faktor ini berdampak positif terhadap retensi dan produktivitas. Tren juga

termasuk merupakan komponen kunci dari perluasan program kesejahteraan bisnis di Indonesia, khususnya di sektor perbankan dan perhotelan yang menghadapi risiko pergantian karyawan dan kelelahan kerja.

Dalam segi kepemimpinan juga merupakan aspek penting etika dan kepemimpinan berdasarkan kepemimpinan islam dalam membina organisasi loyalitas karyawan. Kepemimpinan yang menunjukkan keadilan, keteladanan moral, dukungan terhadap kesejahteraan karyawan, serta kemampuan komunikasi dua arah cenderung meningkatkan kepercayaan dan komitmen efektif (Ramadhan, 2024). Komunikasi kepemimpinan bukan hanya pertukaran informasi, akan tetapi mewujudkan upaya strategis untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui interaksi yang konsisten, empati, dan etis.

Kajian yang dilakukan khusus di Bank Muamalat menunjukkan perlunya perbaikan dalam hal kualitas pelayanan dan motivasi pegawai, namun masih ada ruang untuk perbaikan dalam hal konsistensi kerja dan peningkatan karir. Menurut Linando, (2024) motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kondisi psikologis karyawan, karakteristik pekerjaan, dan atribut individu dalam menanggapi tantangan dan kompleksitas pekerjaan. Kemudian ada tiga faktor kunci yang diperlukan untuk pendekatan lebih dalam di Bank Muamalat yaitu: (1) kompensasi dan pengembangan karyawan, (2) kesejahteraan karyawan termasuk fasilitas kesehatan, dan (3) kepemimpinan karyawan Islami. Sesuai dengan konteks spesifik perbankan Islam, di mana keyakinan agama didasarkan pada prinsip-prinsip organisasi akan membantu para manajer dan akademisi memahami literatur akademis tentang loyalitas karyawan di perusahaan yang didasarkan pada keyakinan agama.

1.3 Rumusan Masalah Dan Pertanyaan Penelitian

Loyalitas karyawan merupakan aspek penting bagi keberlangsungan organisasi, terutama pada industri perbankan syariah seperti Bank Muamalat yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan berbasis nilai Islami. Berbagai faktor internal dan eksternal berperan penting dalam membentuk loyalitas karyawan, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, kompensasi dan penghargaan, serta keselarasan nilai pribadi dengan nilai organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat memberikan kenyamanan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan tanpa adanya tekanan yang berlebihan kepada karyawan.

Peran manajemen dan kepemimpinan juga sangat menentukan dalam membentuk loyalitas karyawan di Bank Muamalat. Kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan suportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif serta memberikan dukungan penuh terhadap karyawan. Bank Muamalat juga tidak hanya mengidentifikasi faktor-faktor tersebut akan tetapi juga memahami bagaimana mekanismenya bekerja dalam membentuk loyalitas. Rumusan masalah ini mencerminkan temuan yang diperoleh peneliti di Bank Muamalat. Pengamatan dan interaksi dengan para karyawan Bank Muamalat observasi menjadi dasar bagi peneliti untuk merumuskan pertanyaan penelitian yang berfokus pada: *Apa saja faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di Bank Muamalat, dan bagaimana mekanisme faktor-faktor tersebut membentuk loyalitas karyawan?*

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan dan bagaimana faktor-faktor tersebut membentuk loyalitas karyawan di Bank Muamalat. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh masing-masing faktor terhadap loyalitas karyawan secara spesifik di Bank Muamalat. Dengan

memahami faktor-faktor tersebut, penelitian ini bertujuan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai aspek-aspek yang menjadi pendorong dan penghambat loyalitas karyawan dalam konteks perbankan syariah.

1.5 Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tingkat kontribusi bagi manajemen Bank Muamalat dalam merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas, manajemen dapat mengembangkan kebijakan dan program yang lebih baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi bagi pihak-pihak terkait, sehingga Lembaga Pendidikan dan pemerintah dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sektor perbankan syariah.

Penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat secara teoritis baik ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai loyalitas karyawan dalam konteks perbankan syariah. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan loyalitas karyawan di sektor perbankan. Penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori-teori yang ada, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan dalam konteks organisasi berbasis syariah.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Perusahaan Berbasis Agama Islam

Perusahaan yang berbasis agama adalah merupakan organisasi yang dalam operasionalnya mengacu pada nilai-nilai, budaya, dan kebijakan manajemennya pada nilai agama tertentu. Fitriana, (2019) mengemukakan dengan adanya upaya pengembangan perusahaan berbasis agama maka Perusahaan perlu memasukkan unsur agama yang menjadi prinsip dasar pengembangan bisnis di masa depan. Bank Muamalat sebagai salah satu Bank Syari'ah yang menerapkan prinsip-prinsip syari'ah seperti, larangan riba, penekanan pada keadilan, amanah, dan tujuan sosial sebagai pedoman operasional. Menurut Nuraini & Hasanah, (2023) etika dalam perspektif manajemen perusahaan berbasis syari'ah merupakan kajian tentang nilai-nilai etika yang berdasarkan syari'ah yang menjadi pedoman ketika menjalankan bisnisnya.

Praktik-praktik ini bukan sekedar aturan transaksi, tetapi juga membentuk identitas perusahaan yang kuat pada budaya kerja, hubungan antar pegawai, dan cara Perusahaan merancang kebijakan sumber daya manusia. Penggabungan nilai-nilai agama Islam dalam praktik manajemen perusahaan telah menjadi subjek diskusi yang semakin relevan dan penting di era globalisasi (Hawari & Fadhillah, 2023). Bank Muamalat sebagai salah satu bank syariah pertama di Indonesia merupakan contoh nyata dari perusahaan berbasis agama yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam seluruh aspek bisnisnya.

Selain aspek operasional, perusahaan berbasis agama juga menempatkan nilai-nilai spiritual sebagai bagian dari budaya organisasi. Siswanto, (2012) menyebutkan bahwa peran spiritual memiliki kontribusi

yang besar dalam pencapaian efektivitas organisasi. Karyawan diharapkan tidak hanya bekerja untuk mendapatkan penghasilan secara materi, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada tuhan. Bekerja untuk tujuan mulia dan demi yang mahakuasa meningkatkan spiritual di tempat kerja (Rashid *et al.*, (2019). Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan bermakna, di mana nilai-nilai kejujuran, keadilan, dan kepedulian sosial menjadi landasan interaksi antar karyawan (Aini & Linando, 2024). Penerapan prinsip syari'ah Bank Muamalat tidak hanya menjadi aturan formal, tetapi juga menjadi identitas dan kekuatan kompetitif bank tersebut. Bank Muamalat berkomitmen untuk memberikan layanan keuangan yang sesuai dengan syariah sekaligus menjaga kepercayaan nasabah dan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan berbasis agama seperti Bank Muamalat memiliki tantangan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia, terutama dalam membangun loyalitas karyawan yang tidak hanya didasarkan pada aspek materi, tetapi juga nilai-nilai spiritual dan etika.

Keberadaan perusahaan berbasis agama juga memberikan kontribusi positif terhadap pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat. Fikriyati *et al.*, (2025) mengatakan bisnis syari'ah tidak hanya berbasis keuntungan, tetapi juga mengutamakan nilai-nilai etika, keadilan dan bisnis Masyarakat. Hal ini sejalan dengan tujuan bank syariah yang tidak hanya mencari keuntungan, tetapi juga berkontribusi pada kemaslahatan umat. Secara keseluruhan, manajemen bisnis syari'ah memberikan kontribusi signifikan dalam Pembangunan ekonomi berbasis keadilan sosial dengan mengintegrasikan nilai-nilai islam yang mendorong pengelolaan sumber daya secara adil dan berkelanjutan (Agustin, 2025).

Etika Kerja Islam adalah sebuah konsep yang menjelaskan tatanan etika di tempat kerja berdasarkan perspektif Islam (Linando, 2018). *Islamic work ethic* (IWE) juga dapat didefinisikan sebagai sikap kepribadian yang melahirkan keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu bukan hanya untuk memuliakan diri sendiri, melainkan juga sebagai suatu

manifestasi dari amal shaleh, oleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang luhur (Sukmawati & Helmy, 2021). Penerapan *Islamic Work Ethics* (IWE) terbukti dengan peningkatan komitmen organisasi dan perilaku kerja positif. Peran etika kerja islam patut mendapatkan perhatian khusus karena memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen dalam berorganisasi (Sirajuddin & Muhakko, 2016). Shodik, (2023) juga mengatakan hal ini menjadi penting dikarenakan bukan hanya memberikan manfaat bagi individu yang berpegang pada prinsipnya, tetapi etika kerja islam juga memberi dampak bagi lingkungan kerja secara menyeluruh. Dengan demikian ketika karyawan merasakan kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi, maka karyawan cenderung menunjukkan keterikatan emosional dan perilaku yang mendukung tujuan organisasi.

2.2 Loyalitas Karyawan

Loyalitas bukan hanya sebatas bagaimana karyawan tetap tinggal diperusahaan, tetapi loyalitas juga merupakan rasa yang menjadi bagian dari perusahaan agar karyawan dapat mengoptimalkan hasil kerjanya, loyalitas karyawan juga harus terkait sampai komitmen terhadap perusahaan karena keterlibatan secara emosional dengan perusahaan (Pancarini *et al.*, 2023). Loyalitas karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi, termasuk di bank syariah seperti Bank Muamalat. Partisipasi kerja, lingkungan kerja, *Islamic work ethic*, kinerja karyawan dan loyalitas karyawan dapat menjadi tolak ukur sejauh mana Perusahaan telah mencapai tujuan yang diharapkan dan loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keberadaan karyawan (Firdaus *et al.*, 2022). Menurut Maulidana & Hermansyah, 2024 Dengan tercapainya kepuasan kerja pegawai, loyalitas pun akan meningkat. Di bank syariah loyalitas karyawan tidak hanya dilihat dari sisi profesional, tetapi juga dari keselarasan nilai-nilai agama yang dianut oleh perusahaan dan karyawan itu sendiri.

Persaingan yang semakin ketat, loyalitas karyawan merupakan faktor penting yang berperan dalam menentukan keberhasilan serta menjaga stabilitas organisasi dalam jangka panjang (Sutoro, 2024). Faktor yang

memengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan adalah lingkungan kerja, yaitu kondisi-kondisi disekitar karyawan baik itu berupa kondisi materi maupun psikologis. Menurut Jayanti & Wati, 2019 Karyawan yang memiliki loyalitas rendah terhadap perusahaan dapat mengganggu kinerja perusahaan, perusahaan tidak dapat mencapai target yang diharapkan. Loyalitas karyawan pada perusahaan tidak terbentuk dengan seketika melainkan menjadi sebuah proses yang terbangun melalui serangkaian interaksi baik antara Perusahaan dengan karyawannya maupun antara sesama karyawan (Asyifa, 2016). Pemahaman yang mendalam tentang loyalitas karyawan sangat penting karena loyalitas yang tinggi akan berdampak positif pada produktivitas, retensi karyawan, dan keberlangsungan organisasi.

Selain itu, loyalitas karyawan juga membantu menciptakan rasa kebersamaan di tempat kerja yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja (Ateeq *et al.*, 2023). Seorang karyawan yang ingin berinovasi perlu memiliki kondisi yang tepat dan nyaman, serta alasan untuk loyal terhadap organisasi tempatnya bekerja agar dapat menunjukkan perilaku inovatif, dengan begitu perusahaan perlu menyadari pengaruh pemberdayaan dan loyalitas karyawan terhadap perilaku inovatif karyawan menjadi sangat penting (Sazkaya, 2018). Dengan begitu karyawan akan menunjukkan kesetiaan, dedikasi, dan keinginan untuk tetap bertahan serta berkontribusi secara maksimal dalam organisasi dengan menjunjung nilai-nilai organisasi secara konsisten.

Lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan rasa setia karyawan terhadap perusahaan, begitu juga dengan budaya kerja yang menghargai, melibatkan karyawan, serta insentif berupa penghargaan atas kontribusi mereka dengan fasilitas yang memadai termasuk dukungan teknologi dan infrastruktur membantu karyawan bekerja optimal sehingga loyalitas tetap terjaga (Winaryanti *et al.*, 2023). Loyalitas dapat diperkuat melalui program promosi kesehatan ditempat kerja yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan yang suportif, hal ini membuat karyawan merasa diperhatikan akan cenderung

lebih berkomitmen pada organisasi (Hegyes *et al.*, 2021).

BAB III

METODOLOGI

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Safrudin *et al.*, (2023) merupakan sebuah alternatif dalam memperkaya pemahaman, serta juga bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, dan motivasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam terkait dengan loyalitas karyawan dari sudut pandang karyawan itu sendiri.

Penelitian ini berfokus pada satu entitas tunggal yaitu Bank Muamalat. Peneliti memilih Bank Muamalat sebagai studi kasus dalam penelitian ini karena Bank Muamalat sebagai salah satu Bank Syariah terbesar di Indonesia yang memiliki karakteristik unik dalam mengelola sumber daya manusia. Bank Muamalat juga menghadapi tantangan persaingan yang ketat di industri perbankan syariah, sehingga mempertahankan loyalitas karyawan menjadi sangat penting untuk menjaga kualitas pelayanan dan keberlanjutan perusahaan. Hal ini relevan karena loyalitas karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor umum seperti kompensasi atau kepuasan kerja, tetapi dengan budaya organisasi dan nilai-nilai syariah di Bank Muamalat. Peneliti menggunakan pendekatan ini karena dapat mengeksplorasi lebih kompleks faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas dalam konteks spesifik Bank Muamalat, yang melibatkan aspek-aspek subjektif seperti persepsi, pengalaman, motivasi, dan nilai-nilai pribadi karyawan (John, 2018).

Peneliti memilih pendekatan kualitatif karena menggunakan studi fenomenologi, yang bertujuan untuk memahami pengalaman individu terkait dengan konsep atau fenomena tertentu. Tujuan studi fenomenologi

adalah untuk mereduksi pengalaman individu menjadi esensi atau pengalaman yang bersifat universal, yaitu pemahaman khas individu mengenai suatu hal (Yusuf, 2016). Hal ini memungkinkan peneliti untuk melakukan investigasi yang intensif dan mendalam terhadap fenomena loyalitas karyawan dalam batasan organisasi.

3.2 Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara yang mendalam dengan karyawan Bank Muamalat. Teknik yang digunakan oleh peneliti ini bersifat semi-terstruktur, yang dimana peneliti memiliki daftar pertanyaan panduan untuk wawancara yang telah disiapkan sebelumnya, namun tetap mempertahankan fleksibilitas untuk mengembangkan pertanyaan lanjutan berdasarkan jawaban responden. Menurut Elhami & Khoshnevisan, (2022) wawancara semi-terstruktur yang dirancang dengan baik memastikan tertangkapnya area data utama sekaligus memberi kesempatan kepada partisipan untuk mengutarakan pandangan mereka secara bebas.

Wawancara ini sering dianggap sebagai versi lebih fleksibel dari wawancara terstruktur, di mana pertanyaan-pertanyaan kunci tetap ada untuk menjaga fokus wawancara, namun pewawancara dapat mengeksplorasi topik lain yang relevan secara lebih bebas (Supratiknya, 2019). Hal ini juga memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi tema-tema yang tidak terduga, dan mendapatkan pemahaman yang lebih banyak dari setiap responden.

Responden memberikan pandangan dan pengalamannya pribadi mengenai fakto-faktor yang memengaruhi loyalitasnya terhadap institusi tempatnya bekerja. Para responden menjelaskan berbagai aspek yang mendukung loyalitasnya, mulai dari budaya kerja Islami, kepemimpinan yang partisipatif, hingga sistem pengembangan karier yang adil dan transparan. Selain itu persepsi terhadap citra Bank Muamalat sebagai

institusi keuangan syariah juga turut memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan.

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Muamalat. Penentuan unit analisis dilakukan berdasarkan topik atau masalah riset yang telah ditentukan sebelumnya (Rozali, 2022). Karyawan dipilih sebagai unit analisis karena mereka adalah individu yang secara langsung mengalami dan mencerminkan tingkat loyalitas terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Data yang dikumpulkan berasal dari pengalaman pribadi, pandangan, persepsi, dan pemahaman individu karyawan mengenai faktor yang mempengaruhi loyalitas mereka.

Berikut adalah data narasumber yang diwawancarai di saat melakukan kegiatan penelitian:

3. 1 Tabel Data Responden

No	Nama	Jabatan	Umur	Tahun Masuk	Lama Bekerja
12	KP	Custody FOP	35	2014	11 tahun
13	AA	Staff Appraisal	37	2014	11 tahun
14	PY	Staff Legal Administration	43	2014	11 tahun
15	SJR	Relationship Manager Hacc and Fanding	29	2018	7 tahun
16	WW	Back Office Operation	37	2014	11 tahun
17	SP	Operation Supervisor	36	2014	11 tahun

Peneliti memilih enam responden karena mereka merupakan dari berbagai posisi dan pengalaman kerja di Bank Muamalat, sehingga dapat memberikan perspektif yang beragam namun tetap fokus mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan. Peneliti harus menentukan partisipan yang tepat, menyusun protokol wawancara, menggunakan alat

perekam yang baik, dan membuat transkrip yang teliti untuk memperoleh data yang kaya dan valid (Rachmawati, 2007). Selain itu, peneliti juga membuat catatan manual selama wawancara berlangsung untuk memperkuat poin-poin data yang didapatkan. Kelima, Setelah melakukan wawancara peneliti kemudian mentranskrip hasil rekaman wawancara tersebut ke dalam teks secara berulang.

Prosedur wawancara yang dilakukan oleh peneliti meliputi beberapa langkah-langkah. Pertama, Penentuan responden dilakukan secara acak, akan tetapi diutamakan yang sudah bekerja minimal 5 tahun, posisi atau departemen berbeda, dan kesediaan berpartisipasi. Kedua, penyusunan pedoman wawancara disusun dengan cermat berdasarkan tujuan penelitian dan tinjauan literatur yang relevan. Pedoman ini mencakup bagian utama dalam penelitian seperti alasan memilih bertahan di Bank Muamalat, kesan pertama saat mulai bekerja, budaya kerja, kebijakan perusahaan termasuk kompensasi dan penghargaan, prospek karir, etika kerja Islami, dan pengaruh lingkungan kerja. Ketiga, Pelaksanaan wawancara yang dimana wawancara dilakukan dalam suasana yang santai dan tidak formal untuk mendorong keterbukaan responden. Wawancara dilakukan secara langsung tatap muka di Bank Muamalat, kemudian durasi wawancara dilakukan 30-60 menit setiap responden, hingga mendapat data yang sesuai dan lengkap. Keempat, Perekaman Data, ketika peneliti melakukan wawancara seluruh proses wawancara direkam menggunakan alat perekam, dengan persetujuan dari responden langsung untuk memastikan akurasi dan kelengkapan data.

3.3 Analisis Data

Sumber data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan wawancara langsung dengan karyawan Bank Muamalat. Menurut Haifa *et al.*, (2025) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui wawancara, observasi, dan tes. Pemilihan data primer ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang relevan dan spesifik sesuai dengan pertanyaan peneliti.

Responden yang dipilih dalam melakukan wawancara adalah karyawan Bank Muamalat yang sudah memiliki masa kerja 5-10 tahun dan berasal dari berbagai posisi atau departemen.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik sebagai pendekatan utama untuk mengolah data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam. Analisis tematik merupakan salah satu cara untuk menganalisa data dengan tujuan untuk mengidentifikasi pola atau untuk menemukan tema melalui data yang telah dikumpulkan oleh peneliti (Braun & Clarke, 2006). Peneliti memilih metode ini karena analisis tematik memungkinkan peneliti untuk menemukan pola-pola penting dalam data, memahami makna dari pernyataan setiap responden, dan mengidentifikasi tema-tema yang muncul secara berulang yang berkaitan dengan loyalitas karyawan di Bank Muamalat.

Pemilihan kriteria mulai dari lama bekerja dan dari berbagai posisi atau departemen sangat penting untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman yang memadai dan pemahaman yang mendalam mengenai budaya kerja, kebijakan perusahaan, dinamika internal, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan loyalitas karyawan di Bank Muamalat serta keberagaman posisi dan departemen.

3.4 Keabsahan Data

Uji keabsahan data merupakan langkah kritis dalam penelitian untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan adalah akurat dan dapat dipercaya, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan penelitian tersebut solid dan dapat dipertanggungjawabkan (abidin, 2019). Dalam melakukan penelitian Uji Kredibilitas mengacu pada validasi internal dalam konteks penelitian kualitatif, yaitu hasil penelitian dapat dipercaya dan sesuai dengan pengalaman serta pandangan partisipan. Uji kredibilitas ini bertujuan untuk mengurangi bias subjektif peneliti dan meningkatkan keakuratan data sehingga temuan penelitian memiliki nilai

keabsahan yang tinggi (Lincoln, 1985). Peneliti melakukan uji kredibilitas melalui *peer debriefing* yaitu sebuah proses yang memberikan nilai tambah baik selama pelaksanaan penelitian maupun setelahnya, serta menjadi teknik yang mendukung peningkatan kredibilitas hasil penelitian (Spall, 1998).

Proses *peer debriefing* melibatkan pihak lain yang meninjau serta memberikan pertanyaan kritis terhadap penelitian kualitatif, sehingga laporan yang dihasilkan dapat dipahami dan selaras dengan perspektif orang lain di luar peneliti (Creswell and Creswell, 2017). Dalam penelitian ini, data diuji dengan bantuan dosen pembimbing yang memiliki pemahaman dan wawasan yang lebih luas dari pada peneliti. Hal ini sesuai dengan yang dilakukakn oleh peneliti sebelumnya pada penelitiannya (Delavani & Linando, 2025).

Selama proses *peer debriefing*, peneliti mempersentasikan hasil transkrip wawancara, temuan, dan tema-tema yang diidentifikasi melalui analisis tematik. Dosen pembimbing kemudian memberikan masukan dan pertanyaan untuk menguji konsistensi antara data empiris dengan interpretasi peneliti. Dengan demikian, keterlibatan dosen pembimbing dalam *peer debriefing* memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kredibilitas dan keandalan hasil penelitian.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Temuan

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada karyawan Bank Muamalat maka bagian ini menjelaskan motivasi awal karyawan dalam memilih Bank Muamalat sebagai tempat bekerja, serta faktor-faktor pendorong yang membuat mereka tetap setia dalam jangka waktu yang panjang. Para karyawan menegaskan bahwa untuk tetap menjaga loyalitas perusahaan harus konsisten sesuai dengan visi dan misi Bank Muamalat. Mempertahan visi dan misi Bank Muamalat agar tidak melenceng dari tujuan awal berdirinya Bank Muamalat dan sejalan dengan visi dan misi yang selalu menerapkan nilai-nilai islam, serta tidak hanya fokus pada keuntungan materi. Berikut adalah kesimpulan inti dari hasil temuan ketika peneliti melakukan penelitian di Bank Muamalat, dan mengenai penjelasan lengkap dari temuan penelitian ini terdapat pada sub-bab dibawah:

4. 1 Tabel Kesimpulan Inti Temuan Penelitian

Faktor-Faktor	Pengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan
Nilai Islam dan Budaya Kerja	Nilai-nilai islam yang diterapkan di Bank Muamalat, seperti do'a pagi bersama, shalat berjamaah, pengajian rutin, dan khataman Qur'an menciptakan suasana kerja yang religious sekaligus kekeluargaan bagi karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa nyaman, dihargai, dan sejalan dengan keyakinan pribadi mereka, sehingga loyalitas karyawan semakin terjaga dan berkembang menjadi komitmen jangka panjang.

Kebijakan Perusahaan dan Kompensasi	Bank Muamalat menyediakan berbagai dukungan bagi karyawan, mulai dari fasilitas kesehatan yang mencakup keluarga, kemudahan dalam melaksanakan ibadah, cuti yang fleksibel, mendapatkan bantuan sosial, hingga dana pensiun dan kesempatan jenjang karir. Faktor ini menumbuhkan bagaimana karyawan itu merasa aman dan nyaman, baik secara finansial maupun non-finansial.
Loyalitas Rekan Kerja dan Gaya Kepemimpinan	Hubungan antar karyawan yang harmonis dan solidaritas di lingkungan kerja Bank Muamalat membuat para karyawan merasa dari satu keluarga besar. Hal ini juga bersangkutan dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan Islami, dimana pemimpin berusaha meneladani akhlak Rasulullah, bersikap terbuka terhadap masukan, serta memberikan kesempatan dalam pengembangan diri.

4. 2 Tabel Pertanyaan Penelitian

No	Pertanyaan
1.	Adakah kebijakan perusahaan yang mendukung loyalitas karyawan?
2.	Apakah karier dapat berkembang di Bank Muamalat?
3.	Seperti apa gaya kepemimpinan yang mendorong loyalitas karyawan?
4.	Seberapa adil sistem penghargaan dan kompensasi di Bank Muamalat?
5.	Apa yang perlu ditingkatkan agar loyalitas karyawan tetap terjaga?
6.	Apa yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan?
7.	Apa yang ingin disampaikan ke perusahaan untuk menjaga loyalitas?

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa loyalitas karyawan di Bank Muamalat terbentuk melalui tiga pilar utama yang saling berkaitan. Pertama, nilai islam dan budaya kerja sebagai daya tarik utama. Kedua, kebijakan perusahaan dan kompensasi. Ketiga, loyalitas rekan kerja dan gaya kepemimpinan. Secara keseluruhan yang dimana pertanyaan wawancara ini memperkuat bahwa loyalitas karyawan di Bank Muamalat dipengaruhi oleh nilai spritual, kebijakan perusahaan, dan gaya kepemimpinan partisipatif berbasis syariah.

4.1.1 Nilai islam dan budaya kerja sebagai daya tarik utama

Sebagian besar responden tetap konsisten mengungkapkan bahwa alasan mendasar mereka bergabung dengan Bank Muamalat adalah karena identitasnya sebagai instsitusi keuangan yang berlandaskan prinsip syari'ah dan nilai-nilai Islami. Sebagai contoh, narasumber KF mengatakan, *“ya meskipun Bank Muamalat bukan pilihan utama saya akan tetapi pada akhirnya saya memilihnya karena perusahaan ini sesuai dengan ajaran agama, berbasis syaria'ah dan islami, mulai dari lingkungan kantor, dan karyawan”*. Begitu juga dengan narasumber WW dan narasumber SP secara langsung menyatakan *“keinginan mereka untuk mengembangkan karir profesional di sektor perbankan syariah dan bekerja dalam lingkungan yang islami”*. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi banyak karyawan bahwa Bank Muamalat itu bukan hanya menawarkan pekerjaan akan tetapi keselarasan antara keyakinan pribadi dengan etos organisasi.

Implementasi prinsip syari'ah dalam pekerjaan dan budaya kerja di Bank Muamalat sangat kuat dengan suasana Islami dan berlandaskan syari'ah. Narasumber AA menjelaskan bahwa *“segala pekerjaan yang dilakukan itu harus berlandaskan pada nilai-nilai utama Bank Muamalat yaitu ideal, Islami, modern, dan professional”*. Narasumber KF juga menambahkan *“Bank Muamalat juga mengedepankan kejujuran, kedisiplinan, dan menjalankan sesuai dengan prinsip-prinsip islam, karena ketika tidak mengedepankan kejujuran maka syari'ahnya akan hilang”*. Hadirnya praktik keagamaan yang terintegrasi dalam rutinitas adalah karakteristik Bank Muamalat yang sangat dihargai. Narasumber PY dan

WW menekankan bahwa di Bank Muamalat *“pekerjaan yang dimulai dengan do’a pagi, shalat berjamaah, akad yang diawali dengan bismillah dan diakhiri dengan hamdalah, pengajian setiap hari Jum’at, dan khataman Al-Qur’an pada bulan Ramadhan”*. Praktik-praktik ini tidak hanya memperkuat identitas Islami perusahaan akan tetapi juga menciptakan suasana spiritual yang nyaman.

Bank Muamalat juga ditandai dengan hubungan yang harmonis antara karyawan. Para narasumber PY, SP, dan WW menggambarkan hubungan atasan dan bawahan seperti tidak ada jarak dan tidak memandang jabatan, ketika ada karyawan baru maka akan diberikan dukungan tanpa adanya senioritas. Solidaritas dan kekompakan yang tinggi dimana ketika mengalami masalah dengan pekerjaan maka karyawan lain akan membantu menyelesaikan walaupun diluar tanggung jawab karyawan tersebut. Ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak hanya berfokus pada aspek spiritual tetapi juga pembangunan tim yang kuat.

Kenyamanan lingkungan kerja dan nuansa kekeluargaan di tempat kerja menjadi alasan yang sangat kuat dan sering kali diungkapkan oleh hampir semua responden sebagai faktor utama yang mendorong mereka untuk bertahan. Narasumber KF mengatakan bahwa *“lingkungannya sudah cocok dan kekeluargaan dan rekan kerja yang saat ini sangat dihargai”*. Narasumber PY juga secara spesifik memuji *“budaya kerja yang lembut, sederhana, dan rendah hati, dengan hubungan jauh lebih dekat dan tanpa adanya jarak antara atasan dan bawahan, serta saling support sesama karyawan dan ketika ada karyawan baru akan diberikan support dan tidak ada senioritas”*. Narasumber SP juga merasakan *“dukungan sesama karyawan yang lebih lama dan diterima dengan baik jadi tidak ada perbedaan antara senioritas, bahkan dianggap sebagai saudara”*. Bank Muamalat memberikan dan menciptakan lingkungan kerja, rekan kerja dengan baik dan sangat dihargai, sehingga dengan lingkungan yang kondusif ini menumbuhkan rasa kepemilikan dan mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti responden menyebutkan adanya perbedaan antara masa awal bekerja dan kondisi saat ini di Bank Muamalat. Perkembangan teknologi dan multimedia yang terus berkembang dan mengikuti perkembangan zaman, yang dimana ini menunjukkan bahwa Bank Muamalat bisa beradaptasi terhadap era digital. Perkembangan teknologi sangat membantu bagi karyawan karena dapat memudahkan pekerjaan dan bisa meminimalkan waktu pekerjaan. Narasumber SP juga menyebutkan bahwa *“dari perkembangan teknologi menyebabkan berkurangnya sumber daya manusia seiring dengan kemajuan teknologi, yang mungkin mengindikasikan efisiensi operasional melalui otomatisasi”*.

Bank Muamalat juga melakukan perubahan dari keterbukaan dan fleksibilitas, narasumber PY memberikan pandangan yang mendalam tentang pergeseran dari lebih konservatif menjadi lebih pada keterbukaan *“Dahulu, penerapan nilai-nilai Islam dan produk lebih kaku, bahkan sulit bagi nasabah non-muslim akan tetapi sekarang, Bank Muamalat sudah bergerak terbuka untuk melayani dari kalangan apapun, dan berhasil menarik pelanggan dari berbagai kalangan hal ini mencerminkan strategi perusahaan untuk memperluas jangkauan pasar”*. Dalam budaya internal mengalami beberapa perubahan yang di anggap sebagai pelanggaran. Misalnya, kewajiban do'a pagi yang kini hanya diikuti oleh beberapa karyawan, dan interaksi antar lawan jenis yang dulu lebih ketat kini menjadi hal biasa dan ini menunjukkan bahwa adanya tantangan dalam menjaga konsistensi nilai-nilai Islami di tengah modernisasi dan perubahan budaya zaman.

4.1.2 Kebijakan perusahaan dan kompensasi

Asuransi kesehatan sebagai salah satu kebijakan unggulan yang paling sering dan paling positif disoroti oleh hampir semua responden. Narasumber KF, PY, SJR, WW, dan SP menyebutkan bahwa *“asuransi kesehatan yang komprehensif, mencakup karyawan dan keluarga (anak dan istri) dan itu adalah kebijakan yang sangat mendukung loyalitas karyawan terhadap Perusahaan. Asuransi kesehatan ini juga bekerja sama dengan*

rumah sakit besar yaitu Jogja Internasional Hospital dan cakupan yang luas seperti, rawan jalan, rawat inap, persalinan, dan khitan". Ini menunjukkan bahwa Bank Muamalat berhasil mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan dasar karyawan.

Fasilitas kesehatan yang komprehensif yang mencakup karyawan dan anggota keluarga inti (istri dan anak), merupakan faktor yang sangat menonjol dan dihargai. Responden menyebutkan bahwa salah satu alasan untuk tetap bertahan karena sangat membantu bagi karyawan seperti rawat jalan, bahkan narasumber PY menyebutkan *"bahwa sebagai staf karyawan saya masih dapat memperoleh layanan VIP di rumah sakit"*. Selain itu, narasumber SJR dan WW juga menekankan *"keunggulan asuransi kesehatan di Bank Muamalat ini cukup lebih baik dibandingkan bank lain"*. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Muamalat berinvestasi pada kesejahteraan karyawannya, secara langsung menumbuhkan Tingkat loyalitas karyawan.

Dukungan terhadap ibadah, selain fasilitas materi, dukungan terhadap ibadah wajib karyawan juga dianggap sebagai kebijakan yang mendukung loyalitas. Narasumber KF mengatakan *"perusahaan sangat mendukung ibadah wajib setiap karywan seperti shalat berjamaa'ah, do'a pagi, dan pengajian rutin yang dilaksanakan Bank Muamalat"*. Kebijakan sosial dan insentif lain yang diberikan oleh Bank Muamalat, narasumber SP mengatakan *"seperti perizinan cuti yang fleksibel lima hari berturut-turut, dana sosial untuk peristiwa keluarga yang meninggal, melahirkan, haji/umrah, hadiah umrah bagi posisi marketing yang berprestasi, dan dana pensiun Lembaga keuangan (DPLK)"*. Karyawan juga mendapatkan kemudahan akses produk keuangan perusahaan seperti KPR dan multiguna bagi karyawan.

Ketika peneliti melakukan wawancara para responden juga menyarankan perusahaan harus melihat karyawan itu sebagai asset dan memberikan peluang yang besar untuk pengembangan karir karyawan, selain itu peningkatan fasilitas internal juga harus diperhatikan oleh perusahaan seperti komputer, kendaraan, *medical check-up* tahunan, dan

bonus. Kemudian perusahaan juga harus sering mendengarkan apa yang dibutuhkan oleh bawahan, seperti tambahan tunjangan gaji, dan reward kepada karyawan teladan.

Bank Muamalat juga memberikan kebijakan terkait karir dan pengembangan diri karyawan. Sebagian besar responden melihat adanya peluang untuk pengembangan karir di Bank Muamalat, terutama dalam jangka panjang. Narasumber SJR adalah contoh nyata dari perkembangan karir, dari Teller, Customer Service, hingga Marketing. Narasumber WW juga merasa karirnya berkembang baik dan melihat adanya lowongan internal yang memudahkan karyawan untuk meningkatkan pengalaman dan pengembangan karir. Narasumber SP juga berharap karirnya akan terus berkembang seiring dengan pertumbuhan Bank Muamalat. Ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki mekanisme untuk memfasilitasi pertumbuhan karyawan.

Meskipun demikian, ada juga pandangan yang lebih hati-hati. Narasumber KF mengatakan bahwa di Bank Muamalat *“merasa karir dalam jangka panjang masih belum terbuka karena Bank Muamalat ini masih tahap berkembang dan pasar syari’ahnya itu masih belum luas”*. Narasumber AA dan WW menekankan bahwa *“karyawan harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya, serta menambahkan pelatihan bersertifikasi dari segi pendidikan atau ilmu pengetahuan di bidang karir”*. Selain itu narasumber PY, dengan posisi spesifiknya sebagai Staff Legal Administration, merasa karirnya mungkin terbatas pada bidang tersebut, meskipun ada kemungkinan untuk posisi atau jabatan lain. Hal ini mengindikasikan bahwa peluang pengembangan karir mungkin bervariasi tergantung pada departemen atau spesialisasi karyawan.

Persepsi keadilan dan kompensasi yang beragam dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan, yang dimana terdapat perbedaan pandangan yang signifikan mengenai keadilan sistem kompensasi, yaitu:

- Kritik terhadap keadilan: Narasumber KF mengatakan

merasa bahwa *“kompensasi dan keadilan yang diberikan Bank Muamalat itu lumayan akan tetapi belum adil, terutama karena karyawan lama di posisi yang sama tidak selalu diberikan kesempatan pengembangan”*. Narasumber SJR juga secara terang-terangan mengkritik ketidakadilan di Bank Muamalat *“gaji antara karyawan lama dan karyawan baru, terutama bagi mereka yang direkrut dari bank konvensional dengan gaji awal yang lebih tinggi. Saya berpendapat bahwa karyawan baru seharusnya memulai dari posisi yang lebih rendah atau gaji disamakan dengan karyawan lama”*.

- Persepsi keadilan yang cukup: Disisi lain, Sebagian karyawan merasa bahwa sistem penghargaan dan kompensasi sudah cukup adil dan sesuai dengan porsi dan beban pekerjaan masing-masing. Bahkan narasumber PY menyatakan bahwa *“keadilan itu relatif dan menurut saya penghargaan dan kompensasi yang diberikan oleh Bank Muamalat masih bisa dinikmati sampai saat ini”*.

Peningkatan keadilan dan kompensasi adalah saran yang paling sering muncul dari karyawan. Responden menyarankan meningkatkan keadilan, kompensasi dan meningkatkan kebijakan terhadap karyawan baru walaupun karyawan tersebut dari perusahaan lain dengan jabatan yang lebih tinggi harusnya diberikan fasilitas yang sama dengan karyawan yang lama. Selain itu, responden juga menyarankan kompensasi yang diberikan Bank Muamalat lebih baik lagi terhadap karyawan, baik secara materi dan non materi harus ditingkatkan. Narasumber SJR mengatakan *untuk “memberikan gaji yang sesuai dan menambah bonus akhir tahun, seperti pembagian dividen dan kenaikan gaji”*.

Stabilitas pekerjaan dan realitas pasar kerja yang kompetitif di Bank Muamalat menjadi pertimbangan penting. Narasumber KF dan AA mengakui bahwa *“mencari pekerjaan lain itu sangat susah di era saat ini, sehingga bertahan di Bank Muamalat dengan lingkungan yang baik*

merupakan pilihan yang realistis”. Narasumber KF, WW, dan SP juga mengatakan *“meskipun kompensasi yang diberikan oleh Bank Muamalat pas-pasan tidak tinggi dan juga tidak rendah namun sudah merasa cukup dan memberikan rasa aman finansial”*. Target yang realistis yang diberikan perusahaan juga perlu dipertimbangkan, sebagian responden khususnya yang berada di posisi marketing yaitu narasumber SJR *“menyarankan agar target yang diberikan perusahaan harus sesuai dengan pasar yang ada dan harus dipertimbangkan”*.

4.1.3 Loyalitas rekan kerja dan gaya kepemimpinan

Mayoritas responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap loyalitas rekan kerja mereka. Narasumber KF dan AA menyatakan *“loyalitas rekan kerja sangat tinggi, selama hampir 11 tahun di Bank Muamalat loyalitas rekan kerja belum ada perubahan begitupun dengan rekan kerja cukup loyal jika lihat dari cara mereka bekerja, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, hadir tepat waktu, meninggalkan kantor sesuai jadwalnya, dan jarang membicarakan terkait hal-hal negatif Perusahaan”*. Narasumber PY dan WW bahkan menyebutnya *“loyalitas tanpa batas karena banyak karyawan yang sudah bekerja 10-20 tahun dengan melihat loyalitas yang baik, bahkan dari mantan karyawan yang masih menggunakan layanan Bank Muamalat”*. Hanya narasumber SJR yang memberikan penilaian 50:50, mengakui adanya perbedaan sifat individu.

Gaya kepemimpinan di Bank Muamalat umumnya digambarkan sebagai suportif dan partisipatif. Responden menyebutkan bahwa mereka menyukai gaya kepemimpinan yang terbuka untuk mendengarkan masukan karyawan tanpa adanya tekanan yang berlebihan, disiplin, tidak menyembunyikan sesuatu dengan karyawan yang bersangkutan dengan pekerjaan. Sistem komunikasi dan efektivitas dalam bekerja sangat baik sehingga tidak memberikan tekanan yang tinggi terhadap karyawannya serta tidak adanya jarak antara atasan dan bawahan dan pemimpin yang tidak memberikan tekanan berlebihan. Gaya kepemimpinan di Bank Muamalat juga memberikan dukungan, memotivasi, memberi peluang atau memberi ruang kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan pendapat.

Narasumber WW mengatakan “*gaya kepemimpinan di Bank Muamalat juga sering mencontoh apa yang dicontohkan oleh nabi Muhammad SAW dan sahabat-sahabat yang didasarkan dari syari’ah islam. Pemimpin saling memberikan semangat kepada bawahannya, memberikan keteladanan satu sama lain, bekerja sama, tidak ada tumpeng tindih kepentingan pribadi, dan memberikan ruang untuk karyawannya dalam melaksanakan ibadah jika tidak ada pekerjaan yang mendesak.* Meskipun banyak pujian, narasumber SJR memberikan kritik terhadap gaya kepemimpinan yang kadang kurang adil, terutama terkait perlakuan terhadap karyawan baru dari bank konvensional yang mungkin mendapatkan gaji lebih tinggi di awal.

4. 3 Tabel Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan

Narasumber	Pendapat	Kategori Faktor
KF	“Menurut saya, yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan itu adalah lingkungan kerja dan fasilitas yang diberikan perusahaan, seperti fasilitas kesehatan, tunjangan gaji yang cukup, dan suasana kerja yang nyaman serta kekeluargaan yang kuat. Hal-hal seperti ini yang membuat saya betah dan merasa memiliki perusahaan.”	Kesejahteraan & Kompensasi
AA	“Yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan menurut saya adalah sistem pekerjaan yang baik dan adil. Ketika sistem kerja itu jelas,	Kompensasi & Keadilan Sistem Kerja

	aturan dan kebijakan perusahaan tidak memberatkan, dan kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja, maka karyawan akan merasa nyaman dan tidak berpikir untuk keluar.”	
PY	“Faktor yang paling berpengaruh menurut saya adalah fasilitas kesehatan dan lingkungan kerja yang baik, serta pemimpin yang bisa menjadi contoh dan mendukung karyawan. Pemimpin yang mau mendengarkan, adil, dan tidak menekan karyawan akan membuat bawahan lebih semangat dan ingin tetap bekerja di Bank Muamalat.”	Kesejahteraan & Kepemimpinan Islami
SJR	“Saya rasa yang paling berpengaruh adalah gaji, asuransi kesehatan, bonus, dan fasilitas ibadah yang lengkap. Dengan adanya dukungan seperti itu, saya merasa perusahaan ini memperhatikan kesejahteraan kami tidak hanya dari sisi duniawi tapi juga sisi ibadah. Itu yang membuat kami tetap ingin bertahan.”	Kompensasi & Nilai Religius
WW	“Yang paling berpengaruh bagi saya adalah semangat perusahaan untuk terus menegakkan prinsip perbankan syariah. Itu menjadi nilai tambah yang membedakan	Kepemimpinan Islami & Nilai Organisasi

	dengan bank lain. Saya bekerja di sini bukan hanya untuk mencari gaji, tapi juga ingin berkontribusi pada ekonomi syariah sesuai nilai-nilai Islam.”	
SP	“Kalau menurut saya, lingkungan kerja yang baik, rekan kerja yang solid, dan budaya kekeluargaan itu yang paling memengaruhi loyalitas. Di sini saya merasa diterima dan dihargai, tidak ada senioritas, dan kalau ada masalah pekerjaan pasti saling bantu. Jadi suasana itu yang membuat saya tetap bertahan.”	Lingkungan Sosial & Solidaritas Rekan Kerja

4.2 Pembahasan

4.2.1 Nilai islam dan budaya kerja sebagai daya tarik utama

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada karyawan Bank Muamalat menunjukkan bahwa identitas Bank Muamalat sebagai bank syariah adalah daya tarik utama dan pilar loyalitas bagi sebagian besar karyawannya. Menurut Darupaksi, (2021), Keselarasan nilai melambangkan nilai-nilai kerja yang benar-benar dibutuhkan seseorang agar nilai-nilai kerjanya dapat mendukung keberhasilannya dalam mencapai tujuan kerja. Santiago, (2024) berpendapat bahwa keselarasan nilai mendorong prediktabilitas dan komunikasi yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan psikologis, dan demikian juga dengan motivasi otonom dan terkendali serta keterlibatan. Fitriana *et al.*, (2024) juga mengatakan bahwa kesesuaian nilai mengacu pada kesesuaian atau kesamaan nilai-nilai pribadi antara atasan dan bawahannya, ketika atasan dan bawahan memiliki visi yang sama, mereka cenderung mengembangkan seperangkat nilai inti yang lebih serupa.

Keselaran antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan visi dan misi perusahaan yang Islami menciptakan rasa memiliki dan kebanggaan yang mendalam. Kesesuaian organisasi dan karyawan sebagai keselaran antara sifat kepribadian, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dengan tuntutan tugas tertentu (Sun *et al.*, 2023). Karyawan merasa bekerja di Bank Muamalat bukan hanya sekadar pekerjaan, tetapi juga bagian dari ibadah dan perjuangan menegakkan ekonomi syariah. Keselaran nilai menunjukkan antara nilai-nilai pribadi seseorang dan nilai-nilai pribadi seseorang dan nilai-nilai yang dijunjung dalam kerja mereka (Cao & Zhang, 2023).

Nilai-nilai keagamaan yang ditingkatkan dapat meningkatkan signifikan peristiwa sehari-hari dan memberi individu kerangka kerja yang lebih menonjol (Ahmed *et al.*, 2021). Lingkungan kerja yang mendukung praktik keagamaan sehari-hari memperkuat kerangka kerja, menjadikan Bank Muamalat sebagai tempat yang seimbang antara dunia dan akhirat. Pelatihan manajemen yang mengusung nilai-nilai keagamaan juga dapat memberikan landasan moral yang kuat bagi para karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan dan konflik di lingkungan kerja (Yuniar *et al.*, 2024). Kehadiran praktik keagamaan dalam pekerjaan sehari-hari seperti do'a pagi, murottal, pengajian, dan kegiatan keislaman lainnya, yang bisa memperkuat suasana spiritual di tempat kerja. Kebijakan ini tidak hanya memperkuat identitas regilius perusahaan, tetapi juga membentuk rasa tanggung jawab spiritual pada karyawan. Menurut penelitian sebelumnya, praktik keagamaan yang terintegrasi dalam budaya kerja memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan mendorong perilaku kerja yang positif (Ratnaningrum *et al.*, 2024).

Evolusi kebudayaan adalah proses perubahan dan perkembangan budaya manusia secara bertahap yang berlangsung dari masa ke masa (Kurniawati, 2017). Perbedaan yang dirasakan antara masa awal bekerja dan kondisi saat ini menunjukkan adanya evolusi dalam budaya dan operasional Bank Muamalat. Pergeseran menuju keterbukaan, adaptasi teknologi, dan pelayanan yang lebih inklusif termasuk nasabah non-muslim mencerminkan

upaya Bank untuk tetap relevan di tengah perkembangan zaman. Menurut Panjaitana & Albina, (2025) Faktor-faktor yang memengaruhi adaptasi budaya seperti globalisasi, kemajuan teknologi, urbanisasi, pendidikan, serta kondisi sosial dan ekonomi, memainkan peran krusial dalam menentukan seberapa baik individu dapat beradaptasi dengan budaya baru.

Namun, beberapa responden juga menyoroti adanya penurunan dalam konsistensi penerapan etika kerja Islami yang lebih ketat di masa lalu misalnya, kehadiran doa pagi, aturan berpakaian, interaksi antar gender. Ini menunjukkan tantangan bagi Bank Muamalat untuk menyeimbangkan antara modernisasi dan mempertahankan identitas syariahnya yang kuat yang merupakan inti dari loyalitas banyak karyawannya. Budaya kerja di Bank Muamalat sangat kuat dengan suasana Islami dan berlandaskan syari'ah. Budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai islam telah terbukti mampu memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Hadi *et al.*, 2023).

4.2.2 Kebijakan perusahaan dan kompensasi

Perusahaan tentunya harus membuat dan memberikan kebijakan yang dapat diterima oleh karyawan. Faktor lingkungan kerja yang kondusif, kekeluargaan, dan saling mendukung merupakan kebijakan dan alasan krusial bagi karyawan untuk bertahan. Menurut Garcia *et al.*, (2021), bekerja secara efektif untuk menyelesaikan konflik karyawan antara masalah pekerjaan dan diluar pekerjaan dapat mempermudah keseimbangan lingkungan kerja bagi karyawan tersebut. Lindayani & Rostiana, (2023) juga mengatakan untuk dapat mendorong karyawan memberikan pelayanan yang melebihi standar tugasnya, maka diperlukan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan. Perusahaan yang berupaya menciptakan lingkungan kerja yang baik dan kekeluargaan akan mencapai hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi sehingga kesehatan mental juga akan membaik dan berdampak pada produktivitasnya (Muhamad *et al.*, 2024)

Kompensasi baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial merupakan elemen mendasar yang memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Margono, 2020). Secara psikologis menurut Widodo *et al.*, (2025) kompensasi berfungsi sebagai motivator yang kuat karena dapat memberikan kebutuhan dasar ekonomi, karyawan dihargai dan diakui, dan keadilan bagi setiap karyawan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan membuat karyawan meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut Arifudin, (2019) pemberian kompensasi tidak hanya menguntungkan karyawan, akan tetapi juga akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan semakin maksimal. Meskipun ada pengakuan terhadap keadilan kompensasi secara umum, terdapat indikasi adanya ketidakpuasan terkait keadilan kompensasi dan peluang pengembangan karir. Beberapa responden merasa bahwa karyawan lama kurang mendapatkan kesempatan promosi atau bahwa ada disparitas gaji antara karyawan lama dan baru.

Kesejahteraan karyawan menurut Sabil *et al.*, (2023) yang mencakup tunjangan kesehatan dapat membentuk lingkungan kerja yang positif, yang secara langsung memengaruhi keterlibatan, kepuasan kerja, dan produktivitas. Rechel *et al.*, (2009) juga mengemukakan bahwa fasilitas kesehatan yang dirancang dengan baik dan berkelanjutan dapat meningkatkan kesejahteraan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa fasilitas kesehatan yang komprehensif, terutama asuransi yang mencakup keluarga, muncul sebagai faktor penentu loyalitas yang sangat signifikan.

Menurut Cui, (2024) cakupan asuransi kesehatan yang komprehensif menghasilkan kepuasan karyawan. Karyawan merasa dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berinvestasi pada kesejahteraan karyawan dan keluarganya akan mendapatkan imbalan berupa loyalitas yang tinggi.

Dengan begitu perusahaan dapat membangun hubungan positif antara praktik tempat kerja yang mendukung kesehatan karyawan dengan retensi karyawan.

Pengembangan karir merupakan faktor penting yang berperan dalam menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitasnya. Pengembangan karir juga dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan kesempatan promosi yang lebih baik. Hal ini membantu karyawan untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi secara terarah. Dalam sebuah perusahaan, adanya jenjang karir yang harus dicapai oleh setiap karyawan, akan memberikan motivasi bagi mereka untuk mencapai karir tersebut dengan sebaik mungkin (Fadili *et al.*, 2018). Ketidakjelasan kesempatan karir atau minimnya peluang pengembangan diri sering kali menimbulkan stagnasi, yang pada akhirnya dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Menurut Sari & Putra, (2020) bahwa pengembangan karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai prestasi kerja dalam perusahaan.

Isu keadilan distributif dan prosedural dalam sistem kompensasi dapat mengikis loyalitas jika tidak ditangani dengan baik. Karyawan yang merasa tidak dihargai secara adil atas kontribusi atau pengalaman mereka cenderung memiliki loyalitas yang lebih rendah. Yusnelly, (2023) menunjukkan bahwa kompensasi pengembangan karir memngaruhi loyalitas karyawan, namun dampaknya lebih optimal ketika diperkuat oleh etika kerja islami (*Islamic Work Ethics*). Oleh karena itu, Bank Muamalat perlu meninjau kembali sistem kompensasi dan jalur karir untuk memastikan transparansi dan keadilan yang lebih besar, serta memberikan kesempatan yang merata bagi semua karyawan untuk berkembang.

4.2.3 Loyalitas rekan kerja dan gaya kepemimpinan

Hubungan positif antar rekan kerja dan penerapan budaya Islam di tempat kerja merupakan kunci terciptanya lingkungan kerja yang kondusif (Aini & Linando, 2024). Sejalan dengan pendapat Darmati *et al.*, (2024) yang dimana memiliki rekan kerja yang ramah dan suportif merupakan salah satu faktor dalam kepuasan kerja. Menurut Rahmani & Prayoga, (2023) lingkungan kerja yang suportif dan dukungan organisasi berdampak pada retensi karyawan. Hubungan interpersonal yang positif ini menciptakan rasa aman dan nyaman, mengurangi keinginan karyawan untuk mencari peluang di tempat lain, sesuai dengan pendapat Ramji, (2025) suasana yang kondusif dapat memperkuat loyalitas, motivasi, dan produktivitas tenaga kerja.

Hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung antara rekan kerja maupun antara atasan dan bawahan turut menciptakan budaya organisasi yang sehat dan kondusif. Menurut Bhave, (2024) hubungan karyawan yang baik dan harmonis di tempat kerja merupakan fondasi bagi organisasi yang sukses. Salah satu kunci hubungan industrial yang harmonis adalah komunikasi yang efektif (Marbun *et al.*, 2024). Melakukan dan menerapkan toleransi dan rasa kebhinekatunggalikaan sangat terasa dalam semangat kekeluargaan sehingga setiap karyawan dihargai sebagaimana adanya mereka dan diperlakukan sebagai sesama yang selayaknya dan seadilnya tanpa perbedaan suku, ras, pangkat, dan kepentingan (Lopulalan & Matahelumual, 2023). Karyawan merasa dihargai dan diterima tanpa adanya tekanan atau kesenjangan yang berlebihan.

Gaya kepemimpinan yang suportif, terbuka, dan berlandaskan nilai-nilai Islami sangat efektif dalam mendorong loyalitas. Menurut Mohamed *et al.*, (2024) hubungan positif antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Menurut Shobirin & Siharis, (2022) kepemimpinan yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja dari para karyawan. Pemimpin yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berpendapat dan tidak memberikan

tekanan berlebihan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nugroho, (2018) kinerja dapat dicapai secara efektif apabila pemimpin dalam organisasi mengembangkan suatu gaya kepemimpinan kontingensi. Namun, kritik terhadap ketidakadilan dalam keputusan gaji oleh pemimpin tertentu menunjukkan bahwa konsistensi dan keadilan dalam praktik kepemimpinan sangat penting.

Menurut (Ikawidaja, 2023) bahwa gaya kepemimpinan yang adil dan suportif terbukti penting dalam menumbuhkan loyalitas karyawan di bank syari'ah. Dengan begitu loyalitas karyawan di Bank Muamalat sangat kuat didorong oleh identitas syariah, lingkungan kerja yang positif, dan fasilitas kesejahteraan yang baik. Namun, untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas ini, perusahaan perlu mengatasi isu-isu terkait keadilan kompensasi, memberikan peluang pengembangan karir yang lebih jelas, dan memastikan bahwa evolusi budaya tidak mengikis nilai-nilai Islami inti yang menjadi fondasi loyalitas karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di Bank Muamalat. Berdasarkan hasil wawancara, analisis data, serta pembahasan yang dilakukan pada bab-bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan penting. Pertama, nilai islam dan budaya kerja religious di Bank Muamalat terbukti menjadi pilar utama dalam membangun loyalitas karyawan. Aktivitas rutin seperti do'a pagii Bersama, shalat berjamaah, pengajian, khatam Al-Qur'an, dan suasana kekeluargaan yang tercipta menjadikan karyawan merasa lingkungan kerja mereka sejalan dengan nilai pribadi. Keselarasan nilai tersebut menumbuhkan rasa memiliki, keterikatan emosional, serta motivasi untuk bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, loyalitas karyawan di Bank Muamalat tidak hanya lahir dari faktor material, tetapi juga dari spiritual dan identitas organisasi yang unik.

Kedua, kebijakan Perusahaan dan system kompensasi juga menjadi faktor signifikan yang memengaruhi loyalitas karyawan. Fasilitas kesehatan yang mencakup karyawan dan keluarga, dukungan terhadap pelaksanaan ibadah, fleksibilitas cuti, dana sosial, dana pension, dan jenjang karir memberi rasa aman secara finansial maupun psikologis. Walaupun terdapat kritik terkait keadilan dalam kompensasi, namun secara umum karyawan merasa Perusahaan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan nyata inilah yang membuat banyak karyawan tetap memilih bertahan dan berkomitmen terhadap Bank Muamalat.

Ketiga, loyalitas karyawan turut diperkuat oleh hubungan antar rekan kerja serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Solidaritas yang tinggi, rasa kebersamaan, dan dukungan moral sesama rekan kerja menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal ini diperkuat oleh

kepemimpinan Islami yang partisipatif, suportif, serta meneladani akhlak Rasulullah. Pemimpin yang mau mendengar masukan, berlaku adil, dan memberi kesempatan pengembangan diri meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Kombinasi antara dukungan rekan kerja dan kepemimpinan yang bijaksana menjadikan karyawan semakin termotivasi untuk menunjukkan loyalitas mereka.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini terdapat saran yang dapat diberikan baik untuk pihak Perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

1. Saran untuk Bank Muamalat

- a. Memperkuat internalisasi nilai Islami: Dengan kegiatan religious yang sudah berjalan dengan baik perlu dijaga dan ditingkatkan, misalnya dengan program pembinaan spiritual yang lebih variative. Hal ini penting untuk mempertahankan keselarasan antara nilai organisasi dan nilai pribadi karyawan yang terbukti memperkuat loyalitas.
- b. Menigkatkakan keadilan: Meskipun fasilitas yang diberikan sudah memadai, Perusahaan masih perlu memastikan distribusikan kompensasi dilakukan secara adil dan transparan. System reward yang lebih proposional dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus memperkuat loyalitas karyawan.
- c. Pengembangan karir yang lebih tersturktur: Perusahaan disarankan untuk menyediakan program pelatihan dan pengembangan karir yang jelas. Hal ini akan membantu karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek jangka panjang, sehingga mereka terdorong untuk tetap setia pada organisasi.

- d. Memperkuat gaya kepemimpinan partisipatif: Pimpinan di setiap level perlu terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung, terbuka, dan adil. Pemimpin yang berfungsi sebagai role model akan memperkuat motivasi karyawan serta menumbuhkan rasa percaya yang berujung pada loyalitas.

2. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini terbatas yang dimana pada studi kasus di satu entitas, yaitu Bank Muamalat. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif dengan Bank Syari'ah lain atau Perusahaan berbasis agama yang serupa, agar dapat memperoleh Gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan begitu peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan skala yang lebih besar dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana faktor-faktor tersebut memengaruhi loyalitas secara statistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Asyifa, N. (2016). Implementasi Komuniaksi Internal Dalam Membangun Loyalitas Karyawan. *Wacana*, Volume XV(1), 22–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.32509/wacana.v15i1.38>
- Jayanti, K. T., & Wati, L. N. (2019). Jayanti, Kurnia Tri, and Lela Nurlaela Wati. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Ekobis* 9 (1): 71–88. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis/article/view/51/32>. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan L. *Jurnal Ekobis*, 9(1), 71–88. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis/article/view/51/32>
- Maulidana, H., & Hermansyah, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *MES Management Journal*, 3(3), 214–225. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i3.439>
- Agustin, A. D. (2025). Kontribusi Manajemen Bisnis Syariah dalam Mendorong Pembangunan Ekonomi Berbasis Keadilan Sosial. *Journal of Islamic Finance and Economics*, 2, 135–150. <https://onlinejournal.penacceleration.com/index.php>
- Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Barkat, W. (2021). The impact of spiritual values on employees loyalty: the moderating role of Islamic work ethic. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(3), 341–355. <https://doi.org/10.1108/IJOES-09-2020-0147>
- Arifudin, O. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Global (Pt.Gm). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(2), 184–190. <https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss2.pp18>
- Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 470–481. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.44](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.44)
- Balahurovska, I. (2024). Management Activities to Motivate and Establish Employee Loyalty. *Regional Formation and Development Studies*, March 2024, 5–16. <https://doi.org/10.15181/rfds.v42i1.2597>
- Bhave, S. (2024). *Harmony in the workplace : Navigating employee relations and conflicts resolution in a dynamic environment*. 11(8).

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campos-Garcia, X., Guevara, R., & Idrovo-Carlier, S. (2021). The effect of family supportive supervisor behaviors and work-family culture on turnover intention and work-family conflict. *Management Science Letters*, 11(9), 2377–2390. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.5.003>
- Cao, J., & Zhang, W. (2023). Investigating the impact of value congruence on work engagement in EFL teachers: the role of teacher enthusiasm. *Frontiers in Psychology*, 14(October), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1264126>
- Creswell and Creswell. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. In *Sage publications*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237>
- Cui, Y. (2024). The Impact of Employee Benefits on Job Satisfaction in the Sales Industry: An Analytical Study Using Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Two-Factor Theory. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 113(1), 25–31. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/113/2024ld0106>
- Darupaksi, S. (2021). Pengaruh Dukungan Organisasi, Kesesuaian Nilai Dan Employee Resilience Terhadap Komitmen Organisasi Pd Bpr Bkk Purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 22(4), 457–467. <https://doi.org/10.32424/jeba.v22i4.1770>
- Delavani, E., & Linando, J. A. (2025). Freelancers in the Creative Industries An In-Depth Analysis of Flexibility and Uncertainty. *Organization and Human Capital Development*, 4(1), 147–165. <https://doi.org/10.31098/orcadev.v4i1.3266>
- Elhami, A., & Khoshnevisan, B. (2022). Conducting an Interview in Qualitative Research: The Modus Operandi. *Mextesol Journal*, 46(1), 0–2. <https://doi.org/10.61871/mj.v46n1-3>
- Fadili, D. A., Yulianti S, R. D., Tuhagana, A., & Jamaludin, A. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan. *Buana Ilmu*, 3(1). <https://doi.org/10.36805/bi.v3i1.458>
- Fadlil al ramji, A. fransiska. (2025). *Proceeding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*. 01(08), 2267–2277. <https://doi.org/10.55916/frima.v1i8>
- Fathi Ismail Hawari, & Nabhan Fadhillah. (2023). Mengintegrasikan Nilai-Nilai Agama Islam Dalam Praktik Manajemen Perfile:///C:/Users/alisha/Downloads/404-Article

- Text-1594-1-10-20210416.pdfusahaan. *Jurnal Religion: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya*, 1(5), 919–928. <https://doi.org/10.55606/religion.v1i5.449>
- Fikriyati, S. W., Islam, U., Siber, N., & Nurjati, S. (2025). *Finotec : Journal of Islamic Finance and Economics Dampak Positif Kewirausahaan Sosial dalam Bisnis Syariah terhadap Pemberdayaan Masyarakat*. 2, 165–178.
- Fitriana, A. W., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2024). The Influence of Leader-Member Exchange and Value Congruence on Job Satisfaction with Perceived Organizational Support as a Mediator. *Jurnal Orientasi Bisnis Dan Entrepreneurship (JOBS)*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.33476/jobs.v5i1.4173>
- Fitriana, N. (2019). Manajemen Pengelolaan Sumberdaya Manusia Berbasis Religious Approach di Waroeng Stake & Shake dan Pamella Supermarket. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat: Media Pemikiran Dan Dakwah Pembangunan*, 3(2). <https://doi.org/10.14421/jpm.2019.032-03>
- Gorgenyi-Hegyes, E., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace health promotion, employee wellbeing and loyalty during covid-19 pandemic-large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Hadi, S., Rokhman, N., Kirana, A., Andleeb, N., & Purnasari, E. (2023). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Trust and Affective Commitment. *Journal of Management Sciences*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.15408/aiq.v15i2.33375>
- Ikawidaja, N. (2023). Factors affecting loyalty employees at Indonesia Sharia Banking Makassar Branch. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(3), 546–553. <http://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/view/302>. <https://doi.org/10.35335/jmas.v6i3.302>
- John W. Creswell Cheryl N. Poth. (2018). *Qualitative Inquiry Reserarch Design Choosing Among Five Approaches*.
- Kurniawati, putri. (2017). Interaksi Manusia dan Kebudayaan. In *Universitas Nusantara PGRI Kediri* (Vol. 01, Issue January).
- Linando, J. A. (2018). Islamic work ethic : where are we now ? the map of Islamic work ethic. *Cimae Conference On Islamic Management Accounting and Economics*, 1(1988), 86–94.
- Linando, J. A. (2024). The (non)linearity of religion and work motivation? Exploration

- across gender, age, marital, and employment status. *INSPIRA: Indonesian Journal of Psychological Research*, 5(1), 49–61. <https://doi.org/10.32505/inspira.v5i1.8479>
- Lincoln, Y. S. (1985). dan Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*.
- Lindayani, L., & Rostiana, R. (2023). Pengaruh dukungan atasan, rekan kerja, dan keluarga terhadap perilaku pelayanan melebihi standar tugas pada perawat dengan mediator thriving at work. In *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 7, Issue 6, pp. 1315–1327). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i6.27264>
- Lopulalan, J. E., & Matahelumual, F. (2023). *MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI (Studi pada Kantor Distrik Sorong Barat Kota Sorong) WORK ENVIRONMENT ANALYSIS IN INCREASING EMPLOYEES ' WORK MOREST (Study at the West Sorong District Office , Sorong City).* 4(2), 44–50. <https://doi.org/10.34124/ji.v4i2.151>
- Marbun, R. J., Agusmidah, Uwiyono, A., & Affila. (2024). Harmonious Industrial Relations in Increasing Company Productivity in The Era of Globalization. *Ultimate Journal of Legal Studies*, 2(1), 119–125. <https://doi.org/10.32734/uljls.v2i1.16605>
- Margono, P. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Economics and Business UBS*, 9(1), 80–86. <https://doi.org/10.52644/joeb.v9i1.36>
- Maulana jainal abidin, B. (2019). Keabsahan data. *INA-Rxiv*, 1–22.
- Maulhika Putri Winaryanti, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Analisis Loyalitas Kerja Karyawan pada PT. XYZ. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(1), 253–267. <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i1.2645>
- Maulida Khusna Nur Aini, & Linando, J. A. (2024). the Role of Schools in Encouraging the Motivation of Contract Teachers in Islamic Schools. *IBAF E-Proceedings*, 11(1), 650–660. <https://doi.org/10.33102/tnmjst24>
- Mohamed, M. A., Mohamud, F. A. S., Mohamud, I. H., & Farah, M. A. (2024). The influence of workplace relationships and job satisfaction of private universities in Mogadishu: employee performance as a mediator variable. *Frontiers in Education*, 9(December), 1–12. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1485356>
- Muhamad, R., Hidayat, D., & Linando, J. A. (2024). *The Influence of Work-life Balance & Healthy Lifestyle on Mental Health through Focus on Work in Gen Z Employees.* 03(01), 174–188. <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Nugroho, Arief, T. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN

- LOYALITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* VOL.20 NO.02-AGUSTUS 2018, 20(02), 139–150.
<http://ejurnal.stieipwija.ac.id/index.php/ipw>. <http://dx.doi.org/10.33370/jpw.v20i2.254>
- Nuraini, I. M., & Hasanah, Z. I. (2023). Etika Manajemen Perusahaan Dalam Perspektif Islam Berbasis Syariah. *Jurnal Religion: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya*, 1(6), 207–216. <https://maryamsejahtera.com/index.php/Religion/index>.
<https://doi.org/10.55606/religion.v1i6.732>
- Nurul Melani Haifa, Indah Nabilla, Virda Rahmatika, Rully Hidayatullah, & Harmonedi Harmonedi. (2025). Identifikasi Variabel Penelitian, Jenis Sumber Data dalam Penelitian Pendidikan. *Dinamika Pembelajaran : Jurnal Pendidikan Dan Bahasa*, 2(2), 256–270. <https://doi.org/10.62383/dilan.v2i2.1563>
- Pancarini, S. E., Lukitaningsih, A., & Cahya, A. D. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Pelanggan: *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 85–97. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.2701>
- Panjaitana, P. F., & Albina, M. (2025). Adaptasi Budaya Dalam Kehidupan Modern. *Jurnal Kajian Islam Dan Sosial Keagamaan*, 2(3), 490–495.
- Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 11(1), 35–40. <https://doi.org/10.7454/jki.v11i1.184>
- Rahmani, S., & Prayoga, C. (2023). Employee Retention Model with Variables of a Supportive Work Environment Mediated By Organizational Involvement (Study at PT. Carana Bunga Persada). *Journal of Scientific Research, Education, and Technology (JSRET)*, 2(1), 211–219. <https://doi.org/10.58526/jsret.v2i1.62>
- Ramadhan, R. R. (2024). The Influence of Leader Communication Style on Employee Trust and Organizational Commitment. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, December, 1–10.
- Ratnaningrum, R., Rahmadani, W. S., Kusumajaya, R. A., & Zusrony, E. (2024). The Correlation Analysis of Islamic Work Ethic, Islamic Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Journal of Intercultural Management and Ethics*, 7(2), 1–15. <https://doi.org/10.35478/jime.2024.2.03>
- Rechel, B., Buchan, J., & McKee, M. (2009). The impact of health facilities on healthcare workers' well-being and performance. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1025–1034. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.12.008>
- Rozali, Yuli, A. (2022). Penggunaan Analisis Konten Dan Analisis Tematik. *Penggunaan*

- Analisis Konten Dan Analisis Tematik Forum Ilmiah*, 19, 68. www.researchgate.net
- Sabil, S., Hakim, L., Lahat, M. A., & Rosento, R. (2023). The Role of Employee Welfare in Improving Work Productivity in Service Companies. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(12), 1442–1450. <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i12.526>
- Safrudin, R., Zulfamanna, Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian Kualitatif. *Journal Of Social Science Research*, 3(2), 1–15.
- Santiago, L. (2024). *Value Congruence and Employee Engagement: An Exploration of Mechanisms*. 2023. <https://doi.org/10.54014/0DNG-6CE6>
- Sari, R. M., & Putra, O. E. (2020). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja. *Jurnal Bisnis Manajemen & Ekonomi (JBME)*, 18(1), 192–201. <https://journal.widyatama.ac.id/index.php/jbme/article/view/665>
- Sazkaya, M. K. (2018). The Mediating Role of Employee Loyalty between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark Istanbul. *Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 8(1), 55–82.
- Shobirin, A., & Siharis, A. K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(5), 235–246. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i5.188>
- Shodik, H. (2023). *Analisis Pengaruh Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Pemberian Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Primatexco Indonesia Kabupaten Batang*. 1–55. www.pps.iongusdur.ac.id
- Sirajuddin, B., & Muhakko, F. M. (2016). Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Komitmen Profesi Internal Auditor, Komitmen Organisasi Dan Sikap Perubahan Organisasi Pada Perbankan Syariah Di Kota Palembang. *I-Economics: A Research Journal on Islamic Economics*, 2(2), 1–18.
- Siswanto, S. (2012). Workplace Spirituality Pada Karyawan Perbankan Syariah. *Iqtishoduna*, 2007, 1–16. <https://doi.org/10.18860/iq.v0i0.2138>
- Spall, S. (1998). Peer Debriefing in Qualitative Research: Emerging Operational Models Sharon. *Qualitative Inquiry*, 4(2), 280–292. <https://doi.org/10.1177/107780049800400208>
- Sukmawati, H., & Helmy, I. (2021). Pengaruh Islamic Work Ethic dan Workplace Friendship Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel

- Intervening (Studi Pada Perawat Kontrak RS PKU Muhammadiyah Gombong). *Universitas Putra Bangsa*, 9.
- Sun, M., Alam, F., & Ma, C. (2023). How Nurses' Person-Organization Fit Influences Organizational Loyalty. *Risk Management and Healthcare Policy*, 16(September), 2019–2036. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S425025>
- Supratiknya. (2019). *Serba Serbi Metode dan Penulisan Ilmiah Dalam Psikologi*. PT Kanisius. 11–18.
- Tri Darmati, Nurkardina Novalia, & Riana Sari. (2024). *Pengaruh Reward dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Matahari Opi Mall Palembang*. 104–116. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i1.12738>
- Rashid, M., Manzoor, H., & Ghani, U. (2019). Exploring and Conceptualizing Workplace Spirituality in Islamic Banks. *Business & Economic Review*, 11(2), 131–148. <https://doi.org/10.22547/ber/11.2.7>
- Valentino, M., & Haryadi, B. (2016). Loyalitas Karyawan Pada CV Trijaya. *Agora*, 4(2), 1–20.
- Wibowo, F., Setiyanto, S., & Bahtiar, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *Journal of Management and Digital Business*, 2(3), 128–138. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v2i3.587>
- Widodo, T., Zaenuri, A., Manajemen, P. S., & Ekonomika, F. (2025). *Dampak Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan : Perspektif Teori dan Praktik*. 667–695. <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.385>
- Wieneke, K. C., Berkland, B. E., Kruse, G. C., Priestley, M. R., Teal, D. M., & West, C. P. (2025). Charting a New Path Forward in Addressing Employee Well-being in Health Care. *Mayo Clinic Proceedings*, 100(3), 501–513. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2024.11.018>
- Yuniar, Afriantoni, Aldyandra, Eka Fitria, Juanda Firzal, M. Oky Muhlisin, M. (2024). *PELATIHAN MANAJEMEN DALAM MENCIPTAKAN LINGKUNGAN KERJA YANG KONDUSIF DAN RELIGIUS DI KANTOR CAMAT RAMBUTAN, BANYUASIN*. 1(4), 148–159. <https://doi.org/10.62335/vm323x42>
- Yusnelly, A. (2023). *INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi Islamic Work Ethic as A Mediator of The Influence of Compensation and Career Indonesia Etos Kerja Islami Sebagai Pemediasi Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Di Pr*. 4(2), 373–383. <https://doi.org/10.55583/invest.v4i2.566>

- Yusuf, A. M. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif & penelitian gabungan*. Prenada Media.
- Zikri Firdaus, M. I., Siregar, S., Nurlaila, N., & Widya, H. (2022). Analisis Pengaruh Quality of Work Life Dan Islamic Work Ethic Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kinerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt. Bank Syariah Indonesia, Tbk Kc Medan Adam Malik). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(3), 3770. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.7142>

LAMPIRAN

Lampiran 1: Pertanyaan Wawancara Narasumber

1. Kalau boleh tahu sudah berapa lama bapak/ibu bekerja di Bank Muamalat?
2. Apa alasan utama bapak/ibu memilih untuk bekerja di Bank Muamalat?
3. Apa kesan pertama bapak/ibu saat mulai bekerja di sini?
4. Menurut bapak/ibu, seperti apa budaya kerja di Bank Muamalat?
5. Apa yang membuat bapak/ibu memutuskan untuk bertahan cukup lama di Bank Muamalat?
6. Apakah bapak/ibu melihat diri bapak/ibu masih bekerja di Bank Muamalat dalam 5 atau 10 tahun ke depan? Mengapa?
7. Adakah kebijakan perusahaan yang menurut bapak/ibu sangat mendukung loyalitas karyawan?
8. Apakah bapak/ibu merasa karier bapak/ibu dapat berkembang di Bank Muamalat dalam jangka panjang?
9. Sejauh mana nilai-nilai pribadi bapak/ibu sejalan dengan visi dan misi Bank Muamalat?
10. Bagaimana pandangan bapak/ibu terhadap peran Bank Muamalat dalam membentuk etika kerja Islami?
11. Apakah bapak/ibu merasa bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat? Mengapa?
12. Seperti apa gaya kepemimpinan di Bank Muamalat yang menurut bapak/ibu bisa mendorong loyalitas karyawan?
13. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap keputusan bapak/ibu untuk tetap bertahan?
14. Seberapa adil menurut bapak/ibu sistem penghargaan dan kompensasi yang berlaku di Bank Muamalat?
15. Pernahkah bapak/ibu berada dalam situasi di mana bapak/ibu mempertimbangkan untuk keluar? Apa yang membuat bapak/ibu bertahan?

16. Bagaimana bapak/ibu menilai loyalitas rekan-rekan kerja bapak/ibu secara umum?
17. Menurut bapak/ibu, apa yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar loyalitas karyawan tetap terjaga?
18. Menurut bapak/ibu, apa yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan?
19. Bagaimana menurut bapak/ibu perbedaan antara masa awal bapak/ibu bekerja dan kondisi saat ini?
20. Terakhir, apa yang ingin bapak/ibu sampaikan ke perusahaan terkait peran mereka dalam menjaga loyalitas karyawan?

Lampiran 2: Transkrip Wawancara

Narasumber 1

Nama: Mr. KF

1. **Pewawancara:** Apa alasan utama bapak memilih untuk bekerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Alasan mengapa memilih di Bank Muamalat karena dulu disaat baru lulus kuliah dan ya saya menyebar lamaran ke berbagai perusahaan, bukan hanya di Bank Muamalat dengan kata lain Bank Muamalat ini bukan pilihan pertama. Dari sekian banyak yang di lamar ada beberapa yang lolos tahap pertama, akan tetapi tidak membuahkan hasil kecuali di Bank Muamalat. Ketika di Bank Muamalat ini lolos dari tahap administrasi, test membaca Al-qu'an sampai wawancara user. Salah satu alasan utama juga untuk memilih di Bank Muamalat adalah karena perusahaannya yang sesuai dengan agama, berbasis syari'ah dan Islami, mulai dari lingkungan kantor, dan karyawan. Alasan lain juga dikarenakan memang di Bank Muamalat sudah menjadi rezeki ketika melamar sebelumnya kebeberapa perusahaan lainnya".

Pewawancara: Apa kesan pertama bapak saat mulai bekerja di sini?

Narasumber: Kesan pertama ketika mulai bekerja di Bank Muamalat adalah seluruh karyawannya baik dan tidak melakukan hal aneh dan sangat Islami. Di dalam ruangan utama itu ada murottal, kaligrafi, dan setiap adzan shalat fardhu akan di dengarkan di seluruh ruangan. Dan pada intinya kesan pertama itu suasana kerja dan lingkungan kerja yang sangat Islami.

Pewawancara: Menurut bapak, seperti apa budaya kerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Budaya kerja di Bank Muamalat tentunya Islami sesuai dengan basicnya syari'ah. Dari pandangan pribadi di sini sangat menghormati kepemimpinan, ketika ingin mengambil Keputusan

pimpinan harus mengetahui itu dan tidak mungkin ketika mengambil Keputusan tanpa diketahui pimpinan. Kemudian budaya kerja di Bank Muamalat itu mengedepankan kejujuran, kedisiplinan dan menjalankan sesuai prinsip-prinsip islam, karna ketika tidak mengedepankan kejujuran maka syari'ahnya akan hilang. Bukan hanya itu, mengenai pakaian juga penting yaitu menutup aurat, mengutamakan nasabah. Dengan budaya kerja yang seperti itu menjadi kebiasaan yang terbawa keluar pekerjaan seperti shalat, pengajian dan lain-lain, karena pimpinan juga menganjurkan ketika tidak ada pekerjaan yang mendesak lebih dulu melaksanakan shalat, dengan kebiasaan yang seperti ini membawa dampak baik walaupun sedang di luar kantor ataupun sedang tidak bekerja. Contohnya ketika keluar bersama ataupun sedang ada acara karyawan di luar kantor kebiasaan di kantor masih tetap dilaksanakan. Budaya seperti inilah yang harus selalu ditanamkan.

Pewawancara: Apa yang membuat bapak memutuskan untuk bertahan cukup lama di Bank Muamalat?

Narasumber: Alasan untuk bertahan lama di Bank Muamalat karena lingkungannya sudah cocok dan kemungkinan ketika mencari pekerjaan yang lain sangat susah dengan lingkungan baik, kekeluargaan dan rekan kerja yang saat ini, tetapi tetap ada batasan. Terkait dengan gaji itu pas-pasan tidak tinggi dan juga tidak rendah. Salah satu alasan utama untuk tetap bertahan adalah fasilitas kesehatan atau asuransi kesehatan yang diberikan oleh Bank Muamalat pada setiap karyawannya yang sangat bagus dan per tahun ada limitnya, karena itu sangat membantu bagi karyawan seperti rawan jalan. Asuransi kesehatan ini tidak hanya bagi karyawan akan tetapi keluarga yaitu istri dan dua anak akan dapat asuransi kesehatan dari Bank Muamalat. Menurut pandangan pribadi juga tidak banyak perusahaan yang meberikan fasilitas kesehatan seperti yang didapatkan sekarang.

Pewawancara: Apakah bapak melihat diri bapak masih bekerja di Bank Muamalat dalam 5 atau 10 tahun ke depan? Mengapa?

Narasumber: Rencana 5-10 tahun kedepan apakah masih tetap bekerja di Bank Muamalat yaitu masih dengan alasan nyata zaman sekarang untuk mencari pekerjaan lain itu sangat susah. Dengan lingkungan yang baik dan fasilitas yang diberikan Bank Muamalat sekarang akan tetap memilih bekerja di Bank Muamalat.

Pewawancara: Adakah kebijakan perusahaan yang menurut bapak sangat mendukung loyalitas karyawan?

Narasumber: Salah satu kebijakan perusahaan yang sangat mendukung loyalitas karyawan adalah terutama asuransi Kesehatan, perusahaan juga sangat mendukung dengan ibadah wajib setiap karyawan seperti shalat berjamaah.

Pewawancara: Apakah bapak merasa karier bapak dapat berkembang di Bank Muamalat dalam jangka panjang?

Narasumber: Untuk karir dalam jangka Panjang masih belum terbuka karena Bank Muamalat ini masih tahap berkembang dan pasar syari'ahnya itu masih belum luas akan tetapi karir karyawan akan berkembang dengan seiringnya waktu.

Pewawancara: Sejauh mana nilai-nilai pribadi bapak sejalan dengan visi dan misi Bank Muamalat?

Narasumber: Nilai pribadi saya dengan Bank Muamalat masih sejalan sejauh ini dengan menjalankan prinsip-prinsip ekonomi Islami. Karena Bank Muamalat masih berpegang teguh pada prinsip-prinsip syari'ah islam maka nilai pribadi saya tetap sejalan, bukan hanya itu Bank Muamalat juga selalu melakukan kegiatan-kegiatan seperti pengajian rutin dengan karyawan hal itu akan membuat nilai-nilai pribadi kita tetap baik.

Pewawancara: Bagaimana pandangan bapak terhadap peran Bank Muamalat dalam membentuk etika kerja Islami?

Narasumber: Pandangan terhadap peran Bank Muamalat membentuk etika kerja Islami itu sangat besar bagi karyawan, setiap bulan ada keterlibatan dengan dewan pengawas bank syari'ah dalam mengawasi SOP Bank Muamalat tidak bertentangan dengan prinsip islam. dalam kesehariannya di tuntut untuk mempraktekkan prinsip-prinsip islam, contoh datang tepat waktu, disiplin, kejujuran, melakukan pengajian sekali dua minggu dengan kantor pusat, doa pagi, dan tidak mengambil keuntungan yang bukan hak.

Pewawancara: Apakah bapak merasa bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat? Mengapa?

Narasumber: Saya merasa bangga dari bagian Bank Muamalat, karena Bank Muamalat ini salah satu Bank yang memperjuangkan ekonomi syari'ah dan juga mengedukasi masyarakat.

Pewawancara: Seperti apa gaya kepemimpinan di Bank Muamalat yang menurut bapak bisa mendorong loyalitas karyawan?

Narasumber: Gaya kepemimpinan untuk mendorong loyalitas karyawan yaitu terbuka untuk mendengarkan masukan karyawan tanpa adanya tekanan yang berlebihan, disiplin, tidak menyembunyikan sesuatu dengan karyawan yang bersangkutan dengan pekerjaan.

Pewawancara: Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap keputusan bapak untuk tetap bertahan?

Narasumber: Lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh besar untuk tetap bertahan.

Pewawancara: Seberapa adil menurut bapak sistem penghargaan dan kompensasi yang berlaku di Bank Muamalat?

Narasumber: Kompensasi dan keadilan di bank muamalat itu lumayan tetapi belum adil banget karna masih ada beberapa hal yang harusnya tidak seperti itu, misalnya ada karyawan yang sudah lama di suatu posisi dia harusnya dia diberikan kesempatan untuk mengembangkan atau menggapai posisi selanjutnya, dan intinya kompensasi dan keadilan kurang.

Pewawancara: Pernahkah bapak berada dalam situasi di mana bapak mempertimbangkan untuk keluar? Apa yang membuat bapak bertahan?

Narasumber: Saya merasa belum ada mempertimbangkan untuk keluar karena keadaan perusahaan masih baik dan tidak ada perubahan, lingkungan kerja masih bagus, dan fasilitas juga masih bagus. Kemudian saya tidak menutup kemungkinan nantinya pindah jika ada tawaran yang lebih bagus dari Bank Muamalat.

Pewawancara: Bagaimana bapak menilai loyalitas rekan-rekan kerja bapak secara umum?

Narasumber: Loyalitas rekan kerja sangat tinggi, selama hampir 11 tahun di Bank Muamalat loyalitas rekan kerja belum ada perubahan.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar loyalitas karyawan tetap terjaga?

Narasumber: Perusahaan perlu meningkatkan keadilan dan kompensasi harus lebih ditingkatkan agar loyalitas tetap terjaga. Perusahaan juga harus meningkatkan kebijakan terhadap karyawan baru walaupun karyawan tersebut dari perusahaan lain dengan jabatan yang lebih tinggi harusnya diberikan fasilitas yang sama dengan karyawan yang lama.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan?

Narasumber: Yang berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan itu adalah fasilitas yang bagus seperti fasilitas kesehatan, tunjangan gaji, lingkungan kerja.

Pewawancara: Bagaimana menurut bapak perbedaan antara masa awal bapak bekerja dan kondisi saat ini?

Narasumber: Awal masuk Bank Muamalat tidak jauh beda sampai sekarang, hanya saja dari segi perkembangan teknologi dan multimedia, dengan mengikuti perkembangan zaman.

Pewawancara: apa yang ingin bapak sampaikan ke perusahaan terkait peran mereka dalam menjaga loyalitas karyawan?

Narasumber: Perlu di sampaikan ke perusahaan untuk menjaga loyalitas karyawan, perusahaan harus sering mendengarkan apa yang dibutuhkan oleh bawahan, seperti tambahan tunjangan gaji, reward kepada karyawan teladan dan lain-lain.

Narasumber 2

Nama: Mr. AA

2. **Pewawancara:** Apa alasan utama untuk masuk ke Bank Muamalat?

Narasumber: Salah satu alasan utama karena dulu saya masih muda dan ingin mencari pengalaman yang lebih banyak, jadi saya butuh belajar banyak. Kemudian ada peluang di Bank Muamalat di posisi yang saya rasa waktu itu posisinya memberikan saya pengalaman yang sangat bagus, lebih bagus dari sebelumnya. Sebelum bekerja di Bank Muamalat saya pernah bekerja di Bank Syariah Mandiri.

Pewawancara: Apa kesan pertama ketika mulai bekerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Untuk kesan pertamanya disaat mulai bekerja di Bank Muamalat tidak jauh berbeda dengan tempat kerja sebelumnya, karena dari segi sistem kerjanya sama-sama di perbankan syariah, jadi ada kesamaan. Kalau perbedaannya terletak pada budaya kerjanya ada perbedaan, dan intinya dari segi apapun tidak jauh berbeda.

Pewawancara: Menurut bapak seperti apa budaya kerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Saya merasa budaya kerja di Bank Muamalat itu berbasis nilai, jadi segala pekerjaan yang kita lakukan ini harus berlandaskan pada nilai-nilai. Di mana kalau Bank Muamalat sendiri punya nilai utama yang namanya Ideal, Islami, Modern, dan Profesional. Itu nanti dicaparkan sub-sub nilainya, poinnya berlandaskan pada itu. Jadi tidak hanya sekedar kita kerja menyelesaikan tugas, tapi apapun prosesnya itu kita harus jalankan sesuai dengan nilai-nilainya.

Pewawancara: Dalam jangka 5 sampai 10 tahun kedepan apakah bapak akan masih bekerja di Bank Muamalat? Mengapa?

Narasumber: Kalau di umur saya yang saat ini menurut pendapat saya, umur saya ini mungkin masih di tengah-tengah antara batas mendekati pensiun dan juga dalam posisi berkembang, jadi kalau saat ini ditanya terkait dengan masa depan di Bank Muamalat, saya sendiri tidak menutup peluang untuk berkembang baik itu di Bank Muamalat ataupun di perusahaan lainnya.

Pewawancara: Adakah kebijakan perusahaan yang menurut bapak sangat mendukung loyalitas karyawan?

Narasumber: Perusahaan sudah membuat kebijakan-kebijakan yang dimana karyawan itu bisa merasa nyaman bekerja di Bank Muamalat. Perusahaan juga memberikan dalam banyak posisi banyak menawarkan perkembangan karir yang baik, jadi menurut saya kebijakan-kebijakan itu semua cukup bagi seorang karyawan untuk mempertahankan

pekerjaanya di Bank Muamalat dan mendukung loyalitas karyawan. Tapi saya pribadi tidak bisa mengatakan itu sepenuhnya mendukung akan tetapi secara umum dalam banyak posisi itu sudah mendukung.

Pewawancara: Sejauh mana nilai-nilai pribadi bapak sejalan dengan visi dan misi Bank Muamalat?

Narasumber: Nilai-nilai pribadi dan visi dan misi Bank Muamalat sejauh ini sejalan dan tidak bertolak belakang, baik dari segi syari'ah, pekerjaan dan lingkungan. Kemudian dengan kebiasaan itu cukup berpengaruh terhadap apa yang saya dilakukan di luar pekerjaan, karena dari saya yang berkerja delapan jam jadi kebiasaan di Bank Muamalat banyak nilai-nilai yang saya bawa di luar pekerjaan saya, seperti di rumah, keluarga, dan lingkungan masyarakat.

Pewawancara: Bagaimana pandangan bapak terhadap peran Bank Muamalat dalam membentuk etika kerja Islami?

Narasumber: Bank Muamalat sangat serius dalam menerapkan dan menanamkan nilai-nilai etika kerja Islami dalam segala pekerjaan dan bagi karyawan. Karena tidak hanya dari segi nilai-nilai dasar seperti Islami, Modern, dan Profesional akan tetapi juga segi implementasi, aturan-aturan, kegiatan pekerjaan banyak yang mendukung pada penerapan nilai-nilai islam.

Pewawancara: Apakah bapak merasa bangga menjadi bagian Bank Muamalat? Mengapa?

Narasumber: Menjadi bagian dari Bank Muamalat itu membanggakan karena saya sudah bekerja di Bank Muamalat selama hampir sebelas tahun. Alasan utama itu dari segi nama besar Bank Muamalat, dari segi internal yang diterapkan Bank Muamalat yang mungkin di perusahaan lain akan jauh berbeda baik dari segi sesama karyawan dan juga pemimpin perusahaan.

Pewawancara: Seperti apa gaya kepemimpinan di Bank Muamalat yang menurut bapak bisa mendorong loyalitas karyawan?

Narasumber: Gaya kepemimpinan di Bank Muamalat ini mungkin agak unik, kalau di perusahaan lain bisa jadi meningkatkan loyalitas dengan menaikkan upah karyawan atau melakukan promosi. Kalau di Bank Muamalat ini kebetulan dengan kondisi saat ini yang belum bisa mendukung dalam menaikkan gaji karyawan dan melakukan promosi akan tetapi karyawannya cukup loyal dan saya merasa dari sistem pekerjaan yang ada di Bank Muamalat ini dengan sistem yang dibangun itu adalah sistem komunikasi, kemudian efektivitas dalam bekerja sehingga tidak memberikan tekanan yang tinggi terhadap karyawannya. Walaupun dengan begitu secara pekerjaan itu bisa selesai dan itu salah satu yang membuat nyaman di perusahaan ini.

Pewawancara: Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap keputusan bapak untuk tetap bertahan?

Narasumber: Pengaruh lingkungan kerja sangat besar untuk tetap bertahan di Bank Muamalat. Karena lingkungan kerja di Bank Muamalat sejalan dengan nilai-nilai Islami, dan tidak hanya ketika kita melakukan pekerjaan jobdesk masing-masing akan tetapi secara lingkungan juga selalu memberikan hal-hal dampak positif seperti, bekerja dalam tim, diskusi, berkomunikasi sehingga ketika nilai-nilai itu diterapkan maka akan memberikan dampak baik dan jarang sekali terjadi kesalahpahaman antara sesama karyawan.

Pewawancara: Seberapa adil menurut bapak sistem penghargaan dan kompensasi yang berlaku di Bank Muamalat?

Narasumber: Bank Muamalat sudah mengatur semua terkait dengan reward dan menurut saya itu sudah adil dengan apa yang kita kerjakan dan apa yang kita dapatkan, bahkan dengan kondisi Bank Muamalat saat ini dalam banyaknya tekanan dari secara ekonomi global dan perbankan

yang kurang menguntungkan bagi Bank Muamalat itu, Bank Muamalat itu sendiri masih dapat memberikan kompensasi dan penghargaan dengan adil kepada karyawan.

Pewawancara: Pernahkah bapak berada dalam situasi di mana bapak mempertimbangkan untuk keluar? Apa yang membuat bapak bertahan?

Narasumber: Setelah sekian lama bekerja di Bank Muamalat saya seperti yang awal saya sampaikan tadi saat ini saya tidak menutup kemudian itu untuk keluar dari Bank Muamalat, akan tetapi dengan dua alasan yang kuat untuk mempertimbangkan tetap bertahan di Bank Muamalat yang pertama alasan lingkungan pekerjaan, yang mungkin bisa jadi saya tidak akan mendapatkan hal yang sama yang saya dapatkan di Bank Muamalat di perusahaan lainnya dan itu yang membuat saya tetap bertahan. Kedua dari segi logika atau realita yang mungkin saat ini kondisi atau lapangan pekerjaan juga tidak terlalu banyak. Walaupun kondisi di luar sana, meskipun misal saya diberikan penawaran dari perusahaan lain dengan gaji yang tinggi, itu akan jadi pertimbangan yang berat buat saya untuk meninggalkan Bank Muamalat. Akan tetapi, kalau dengan alasan apakah pekerjaan di perusahaan lain itu akan memberikan perkembangan, menjadi lebih baik, mempunyai pengalaman yang lebih bagus, maka itu mungkin jadi alasan utama saya jika saya ingin keluar dari Bank Muamalat.

Pewawancara: Bagaimana bapak menilai loyalitas rekan-rekan kerja bapak secara umum?

Narasumber: Saya pribadi mungkin hampir sama kalau saya menilai dengan apa yang saya pikirkan, rasakan dan yang saya lihat mereka cukup loyal jika lihat dari cara mereka bekerja, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, hadir tepat waktu, meninggalkan kantor sesuai jadwalnya. Kemudian karyawan lain juga jarang membicarakan terkait

hal-hal negatif perusahaan dan itu sudah membuktikan bahwa mereka punya loyalitas yang baik di perusahaan ini.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar loyalitas karyawan tetap terjaga?

Narasumber: Pertama nilai-nilai yang sudah ada di Bank Muamalat itu harus tetap dijalankan dan diawasi dengan baik. Kedua harus dijaga kondusivitasnya dalam lingkungan pekerjaan. Ketika harus adil, semisal karyawan diberikan pekerjaan yang tidak sesuai atau sudah diluar jobdesk karyawan, maka harus diberikan kompensasi. Ketiga, karyawan harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Terakhir, perusahaan memberikan kompensasi yang baik lagi terhadap karyawan, baik secara materi dan non materi harus di tingkatkan.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan?

Narasumber: Ada beberapa hal pengaruh yang dalam menimbulkan loyalitas karyawan. Pertama, sistem pekerjaan yang baik, mudah, aman, dan adil itu akan menjadi poin utama untuk menumbuhkan loyalitas karyawan. Kedua, terkait dengan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan.

Pewawancara: Bagaimana menurut bapak perbedaan antara masa awal bapak bekerja dan kondisi saat ini?

Narasumber: Melihat dari segi saya sudah bekerja di Bank Muamalat selama hampir sebelas tahun dan kebetulan sejauh ini saya sudah melalui pergantian manajemen berkali-kali lebih dari tiga kali. Kemudian visi misi perusahaan pun beberapa kali terjadi perubahan, tetapi nilai-nilainya yang sejauh ini tidak berubah sama sekali kalau dari segi visi misi itu memang ada beberapa perubahan namun sebenarnya itu tidak signifikan jadi tidak ada perbedaan.

Pewawancara: Apa yang ingin bapak sampaikan ke perusahaan terkait peran mereka dalam menjaga loyalitas karyawan?

Narasumber: Perusahaan harus melihat karyawan itu sebagai aset. Ketika karyawan itu diperlakukan sebagai aset maka yang terjadi adalah keadilan jadi perusahaan harus memberikan sesuatu kepada karyawan itu benar-benar sesuai dengan apa yang karyawan itu lakukan. Kemudian perusahaan harus memberikan peluang yang besar untuk pengembangan karir karyawan. Karena tanpa karir karyawan mungkin sulit untuk bisa dikatakan loyalnya. Karena karyawan juga butuh berkembang dengan seiring dengan pengalaman, keahlian dan pengetahuan karyawan dan jika itu tidak diberikan wadah kesempatan maka itu akan mengurangi loyalitas karyawan tersebut.

Narasumber 3

Nama: Mr. PY

3. **Pewawancara:** Apa alasan utama bapak memilih untuk bekerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Sebelum memutuskan bekerja di Bank Muamalat saya pernah bekerja tidak selalu di perbankan karena memang pada dasarnya saya lawyer dan kebetulan dibutuhkan tenaga legal di Bank Muamalat. Alasan untuk memilih di bank muamalat karena bank muamalat membutuhkan tenaga legal dan memang saya juga butuh pekerjaan tersebut.

Pewawancara: Apa alasan kesan pertama bapak saat mulai bekerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Saya sudah mengenal Bank Muamalat sejak lama mulai dari 2001 akan tetapi masih menjadi sebagai nasabah. Menurut saya penawaran Bank Muamalat pada saat itu sangat menarik dengan

menjual kartu seharga 175rb dan akan mendapatkan saldo sebesar 25rb, nama kartu tersebut karu syar'I dan hal itu kesan pertama yang membuat saya tertarik. Salah satu kesan pertama di Bank Muamalat waktu saya di Surabaya ketika masih menjadi marketing di perusahaan lain, ketika saya ingin melaksanakan shalat Jum'at yang dimana saya ikut melaksanakan di Bank Muamalat itu sendiri dan itu membuat saya nyaman.

Pewawancara: Menurut bapak, seperti apa budaya kerja di Bank Muamalat ini?

Narasumber: Kalau saya membandingkan dengan tempat kerja saya yang dahulu, dan beberapa Bank Convensional lainnya yang pernah saya menjadi nasabahnya, Bank Muamalat memiliki budaya kerja yang lembut, sederhana, dan rendah hati, seperti hubungan antara atasan dan bawahan itu jauh lebih dekat dan tanpa adanya jarak. Budaya kerja di Bank Mauamalat menurut saya juga tidak memiliki rasa persaingan antara satu sama lain, justru yang terjadi saling support sesama karyawan dan ketika ada karyawan baru akan diberikan support dan tidak ada senioritas kerja terhadap seluruh karyawan Bank Muamalat. Ketika ada masalah antara sesama karyawan atau dengan atasan maka karyawan tersebut tidak diberikan pekerjaan yang berat yang sudah di luar pekerjaannya atau dikasih jam lembur, akan tetapi untuk menangani hal tersebut Bank Muamalat biasanya akan memberikan pendekatan dengan cara menjadikan aktif dalam ketua panitia contohnya ketua panitia Qurban, acara rutin seperti pengajian dan lain-lain. Dengan begitu akan membuat karyawan tetap bertahan.

Pewawancara: Apa yang membuat bapak memutuskan untuk bertahan lama di Bank Muamalat?

Narasumber: Alasan utama untuk tetap bertahan di Bank Muamalat itu karena budaya kerja itu sendiri, dan itu membuat nyaman dan

memutuskan untuk tetap bertahan di Bank Muamalat. Bukan berarti tidak adanya keluhan akan tetapi keluhan tersebut masih bisa di maklumi dengan tingkat budaya kerja yang baik di Bank Muamalat.

Pewawancara: Adakah kebijakan perusahaan yang menurut bapak sangat mendukung loyalitas karyan?

Narasumber: Salah satu kebijakan utama perusahaan yang sangat mendukung loyalitas keryawan adalah fasilitas kesehatan, walaupun saya hanya sebagai staff tetapi saya bisa mendapatkan fasilitas dan layanan yang bagus di rumah sakit seperti kamar vip. Fasilitas kesehatan itu sendiri melayani keluarga juga yaitu istri dan dua anak.

Pewawancara: Apakah bapak merasa karir bapak dapat berkembang di Bank Muamalat dalam jangka Panjang?

Narasumber: Menurut saya selama perusahaan tetap bertahan dan memberikan gaji atau fasilitas yang baik kepada karyawan maka karir juga akan dapat berkembang. Dengan kondisi posisi saya yang sekarang dan itu tidak semua orang dapat masuk ke posisi tersebut, karena harus memiliki spesifik seperti sarjana hukum, dan paham hukum syariah. Dengan begitu untuk karir saya mungkin hanya di bagian itu saja. Dan untuk posisi atau jabatan lain itu masih ada kemungkinan karir untuk berkembang.

Pewawancara: Sejauh mana nilai-nilai pribadi bapak sejalan dengan visi dan misi Bank Muamalat?

Narasumber: Nilai pribadi saya dan visi misi Bank Muamalat itu sejalan, sesuai dengan visi Bank Muamalat yaitu sebagai jalan hijirah menuju berkah. Sejauh ini juga Bank Muamalat masih menjalankan visi misi tersebut dengan baik sesuai dengan syariah islam. Dengan begitu saya berharap dengan seandainya saya sudah tidak bekerja di Bank Muamalat maka kebiasaan yang saya lakukan akan tetap dipertahankan.

Pewawancara: Bagaimana pandangan bapak terhadap peran Bank Muamalat dalam membentuk etika kerja Islami?

Narasumber: Menurut saya Bank Muamalat sudah membentuk etika kerja Islami dengan baik, karena pada dasarnya ini Bank Syariah dengan menerapkan aturan-aturan yang sesuai dengan islam, menerapkan pekerjaan dengan nilai-nilai islam, seperti do'a pagi, shalat berjamaah, akad dimulai dengan Bismillah dan di akhiri dengan Hamdalah.

Pewawancara: Apakah bapak merasa bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat?

Narasumber: Tentu saja saya bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat, karena banyak hal yang membuat saya bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat salah satunya adalah karena berdasarkan syari'ah dan juga visi dan misi Bank Muamalat dari sudah sangat bersemangat dalam hal membangun ekonomi syaria'h, dan itu juga membuat perbedaan dengan Bank lain yaitu untuk mengembangkan ekonomi syari'ah. Pada saat terjadi krisis moneter di Indonesia Bank Muamalat adalah salah satu yang selalu konsisten di bandingkan dengan Bank-Bank lainnya.

Pewawancara: Seperti apa gaya kepemimpinan di Bank Muamalat yang menurut bapak bisa mendorong loyalitas karyawan?

Narasumber: Menurut saya gaya kepemimpinan di Bank Muamalat itu sangat bagus dan hamper tidak adanya jarak antara atasan dan bawahan, dengan begitu semua karyawan akan melakukan pekerjaanya masing-masing dengan baik tanpa harus ada tekanan langsung dari atasan. Saya belum pernah bertemu dengan pemimpin Bank Muamalat yang memberikan tekanan berlebihan kepada karyawan, karena dulu pernah ada pemimpin yang memberikan tekanan berlebihan kepada karyawan, akan tetapi pemimpin tersebut yang pada akhirnya meninggalkan Bank Muamalat. Intinya semua karyawan akan bertanggung jawab atas tugas

masing-masing tanpa harus ada teguran dari pemimpin, dan jangan sampai pemimpin kita terkena dampak negatif dari pemimpin yang di atasnya.

Pewawancara: Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap keputusan bapak untuk tetap bertahan?

Narasumber: Pengaruh lingkungan kerja sangat berdampak besar bagi saya untuk tetap bertahan di Bank Muamalat, seperti rekan kerja yang solid, atasan yang baik dan lingkungan yang nyaman. Kekurangan tetap ada akan tetapi itu bukan menjadi fokus utama karena semua kekurangan masih bisa di toleransi untuk sampai saat ini.

Pewawancara: Seberapa adil menurut bapak sistem penghargaan dan kompensasi yang berlaku di Bank Muamalat?

Narasumber: Menurut saya itu relatif dan saya tidak bisa mengatakan semuanya adil, karena adil ini menurut saya adalah tergantung perasaan masing-masing, bisa jadi pendapat saya dan karyawan lain akan berbeda menurut saya sudah adil akan tetapi menurut karyawan lain itu belum tentu adil. Pada intinya menurut saya pribadi untuk sampai saat ini kami masih bisa menikmati apa yang diberikan oleh Bank Muamalat walaupun orang lain beranggapan bahwa itu kurang adil dan itu saya tidak setuju selama kami masih bisa menikmati apa yang diberikan oleh Bank Muamalat.

Pewawancara: Pernahkah bapak berada dalam situasi di mana bapak mempertimbangkan untuk keluar? Apa yang membuat bapak bertahan?

Narasumber: Saya pernah berada dalam situasi untuk keluar dari Bank Muamalat dengan alasan utama adalah karena saya jenuh, yang di mana saya mulai awal masuk ke Bank Muamalat sampai sekarang itu di satu posisi. Saya menganggap itu manusiawi dengan alasan juga saya berfikir untuk tetap bertahan itu karena menganggap keluar dari Bank Muamalat bisa jadi merugikan saya sendiri karena meninggalkan

lingkungan kerja yang baik, nyaman yang belum tentu akan saya dapatkan di perusahaan lainnya. Menurut saya jika kita ingin mencari kesempurnaan maka kita tidak akan pernah mendapatkannya dan tidak akan pernah puas akan hal tersebut.

Pewawancara: Bagaimana bapak menilai loyalitas rekan-rekan kerja bapak secara umum?

Narasumber: Karyawan atau rekan kerja di Bank Muamalat memiliki loyalitas tanpa batas, karena rata-rata karyawan di Bank Muamalat sudah bekerja di Bank Muamalat sudah 10-20 tahun bekerja di Bank Muamalat.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar loyalitas karyawan tetap terjaga?

Narasumber: Saya ingin perusahaan memberikan gaji yang sesuai dan menambah bonus kepada karyawan. Menurut saya Bank Muamalat untuk saat ini sudah memberikan apa yang karyawan butuhkan tetapi karena mungkin keadaan perusahaan yang masih terus berkembang akan tetapi sudah memberikan hak-hak karyawan dengan baik demi menjaga loyalitas karyawan tetap terjaga. Kemudian jika ketika kita terus menghitung secara angka maka kita tidak akan pernah puas dengan apa yang kita dapatkan.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan?

Narasumber: Salah satu yang berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan adalah fasilitas kesehatan, lingkungan yang baik, rekan kerja yang baik, pemimpin yang baik dan yang memberikan tugas tanpa adanya tekanan yang berlebihan.

Pewawancara: Bagaimana menurut bapak perbedaan antara masa awal bapak bekerja dan kondisi saat ini?

Narasumber: Perbedaanya kita bergerak untuk lebih pada keterbukaan yang di mana pada masa awala saya bekerja itu lebih konservatif, dalam artian dalam penerapan nilai-nilai islam lebih kaku dan produk juga dalam penerapan syari'ahnya lebih kaku bukan karena sekarang lebih fleksibel akan tetapi lebih terbuka. Missalnya dahulu ketika ada nasabah yang non-muslim maka akan susah untuk mendapatkan layanan di Bank Muamalat, karena dulu rata-rata karyawan Bank Muamalat berasal dari organisasi yang berlatar belakang islami ataupun remaja masjid. Pada sekarang sudah dihadapkan dengan kenyataan Bank Muamalat sudah bergerak lebih terbuka untuk melayani dari kalangan apapun.

Beberapa kali pergantian direksi yang mungkin mempunyai pemikiran yang berbeda untuk lebih terbuka lagi dengan tetap mempertahankan sisi syari'ahnya. Pada awal saya bekerja di Bank Muamalat karyawan khususnya bagian marketing akan memasarkan produk Bank Muamalat dengan cara berpakaian yang Islami serta membawa dokumen, yang memungkinkan orang pada umumnya akan beranggapan bahwa itu bukan bagian dari pemasaran produk Bank Muamalat. Sekarang Bank Muamalat sudah bergerak terbuka untuk mengikuti perkembangan zaman. Dengan melakukan keterbukaan, Bank Muamalat berhasil menarik pelanggan dari berbagai kalangan

Pewawancara: Apa yang ingin bapak sampaikan ke perusahaan terkait peran mereka dalam menjaga loyalitas karyawan?

Narasumber: Saya ingin Bank Muamalat ini tidak melenceng dari tujuan awal berdirinya Bank Muamalat dan sejalan dengan visi dan misi. Jangan sampai Bank Muamalat itu menjadi perusahaan yang hanya fokus pada keuntungan materi, jika itu terjadi maka Bank Muamalat tidak akan berbeda dengan Bank Kovenisional lainnya.

Narasumber 4

Nama: Mr. SJR

4. **Pewawancara:** Apa alasan utama bapak memilih untuk bekerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Alasan pertama itu saya memang ingin mencari pekerjaan yang di tempatkan di daerah Yogyakarta. Saya masuk di Bank Muamalat itu ketika saya masih berada di bangku kuliah, karena pada semester akhir ketika kuliah membuat saya bingung untuk mencari kerja sambil kuliah, dan pada akhirnya Bank Muamalat membuka lowongan dan saya langsung melamar bagian Teller kemudian diterima. Ketika sudah di terima di Bank Muamalat saya masih bingung bagaimana sistem kerja Bank syari'ah itu, dan saya sempat melakukan konsultasi kepada orang yang paham dengan syari'ah dan dengan begitu saya akhirnya masuk ke Bank Muamalat.

Pewawancara: Apa kesan pertama bapak saat mulai bekerja di sini?

Narasumber: Karena ini memang tempat pertama saya bekerja, saya melihat dari perusahaan maupun karyawan bersama-sama mendorong terkait dengan agama, shalat berjama'ah dan tepat waktu. Saya bisa membandingkan dengan tempat lain bahwa di Bank Muamalat itu salah satu nikmat yang jarang di dapatkan di tempat lain.

Pewawancara: Menurut bapak, seperti apa budaya kerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Menurut saya budaya kerja di Bank Muamalat itu sudah baik, akan tetapi dari segi pemimpin terutama di bagian tertentu akan berbeda setiap memberikan tugas atau aturan kepada bawahannya.

Pewawancara: Apa yang membuat bapak memutuskan untuk bertahan cukup lama di Bank Muamalat?

Narasumber: Alasan pertama saya tetap bertahan di Bank Muamalat adalah karena sudah nyaman dengan lingkungan kerja dan pekerjaannya, karena menurut saya bekerja di Bank Muamalat sangat seimbang antara dunia dan akhiratnya. Kedua saya sudah percaya dengan Bank Muamalat karena sudah menjadi Bank syari'ah yang tetap konsisten menerapkan nilai-nilai syari'ah Islami.

Pewawancara: Adakah kebijakan perusahaan yang menurut bapak sangat mendukung loyalitas karyawan?

Narasumber: Salah satu contoh kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan adalah asuransi kesehatan yang bagus, menurut saya itu adalah salah satu keunggulan kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dibandingkan dengan Bank lainnya, bukan hanya itu asuransi kesehatan ini juga bekerja sama dengan rumah sakit besar seperti rumah sakit Jogja Internasional Hospital. Asuransi kesehatan di Bank Muamalat bukan hanya karyawan saja yang mendapatkannya akan tetapi istri dan tiga anak akan mendapatkan asuransi kesehatan dari Bank Muamalat. Asuransi kesehatan itu akan mengcover seperti rawat jalan, rawat inap, persalinan, khitan.

Pewawancara: Apakah bapak merasa karier bapak dapat berkembang di Bank Muamalat dalam jangka panjang?

Narasumber: Menurut saya perkembangan karir di Bank Muamalat itu ada khususnya dalam jangka panjang. Menurut saya ketika ada kesempatan untuk pindah posisi yang lebih bagus maka secepatnya kita mengambilnya. Saya sudah merasakan perkembangan karir saya di Bank Muamalat dimulai dari Teller, Customer Service, hingga sampai sekarang menjadi bagian dari Marketing.

Pewawancara: Sejauh mana nilai-nilai pribadi bapak sejalan dengan visi dan misi Bank Muamalat?

Narasumber: Nilai-nilai pribadi saya jelas sejalan dengan visi dan misi Bank Muamalat karena berlandaskan dengan Syari'ah Islami. Akan tetapi saya kurang berkenan yang terkait dengan kerja sama asuransi, walaupun asuransi itu untuk membantu dalam jangka panjang. Karena menurut saya kenapa perusahaan tidak tidak memilih kerja sama dengan perusahaan lain.

Pewawancara: Bagaimana pandangan bapak terhadap peran Bank Muamalat dalam membentuk etika kerja Islami?

Narasumber: Peran Bank Muamalat dalam membentuk etika kerja Islami sudah sangat baik, seperti mengadakan pengajian setiap hari Jum'at, Khataman Al-qur'an setiap bulan Ramadhan, menjalin silaturahmi ketika lebaran. Dengan demikian etika kerja Islami akan terbentuk dengan sendirinya seperti ketika ingin menjual produk Bank Muamalat, bertemu nasabah yang ingin menjadi nasabah Bank Muamalat dan tidak menawarkan asuransi dan dengan mengikuti ketentuan Islami.

Pewawancara: Apakah bapak merasa bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat? Mengapa?

Narasumber: Saya merasa bangga bisa menjadi bagian dari Bank Muamalat, baik secara agama, lingkungan kerja, rekan kerja. Selain bekerja juga saya bisa belajar tentang agama yang lebih mendalam kepada rekan kerja yang lebih paham mengenai agama.

Pewawancara: Seperti apa gaya kepemimpinan di Bank Muamalat yang menurut bapak bisa mendorong loyalitas karyawan?

Narasumber: Menurut saya gaya kepemimpinan di Bank Muamalat itu kadang kurang adil, misalnya terkait dengan adanya karyawan baru khususnya yang sebelumnya bekerja di Bank Convensional. Seperti halnya terkait dengan gaji yang ditawarkan oleh Bank Muamalat kepada karyawan baru itu harusnya disamakan dengan gaji karyawan lama agar

tidak terjadi perbedaan antara karyawan lama dan karyawan baru. Bahkan menurut saya lebih bagus ketika karyawan baru itu memulai dari posisi yang di bawah, karena belum bisa jadi perusahaan belum mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan baru itu. Setiap Bank mempunyai produk masing-masing dan budaya kerja yang berbeda-beda, walaupun mereka memiliki kualitas bekerja yang bagus di perusahaan sebelumnya belum tentu mereka bisa melakukan pekerjaan lebih baik dari pada karyawan lama, maka saya kurang setuju terkait ketika pemimpin memberikan gaji yang tinggi di awal bagi karyawan baru, kecuali ketika ada perjanjian di awal terkait gaji agar sama dengan karyawan lama, dan jika karyawan baru melakukan pekerjaan dengan baik, memenuhi target, dan memberikan efek yang baik bagi perusahaan maka saya pribadi tidak masalah ketika gaji karyawan baru tersebut akan dinaikkan oleh perusahaan.

Pewawancara: Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap keputusan bapak untuk tetap bertahan?

Narasumber: Pengaruh lingkungan kerja di Bank Muamalat bagi saya sangat besar untuk tetap bertahan sampai saat ini. Lingkungan kerja yang baik adalah salah satu alasan untuk tetap bertahan di Bank Muamalat seperti rekan kerja yang saling membantu ketika ada kesulitan, dan budaya kerja yang negatif.

Pewawancara: Seberapa adil menurut bapak sistem penghargaan dan kompensasi yang berlaku di Bank Muamalat?

Narasumber: Menurut saya sudah bagus secara umum Bank Muamalat ketika memberikan kompensasi kepada karyawan, baik dari segi insentif dan lain-lain. Terkadang ketika adanya pergantian pemimpin maka akan berpengaruh juga kepada kompensasi terhadap karyawan.

Pewawancara: Pernahkah bapak berada dalam situasi di mana bapak mempertimbangkan untuk keluar? Apa yang membuat bapak bertahan?

Narasumber: Saya pernah mempertimbangkan untuk keluar dari Bank Muamalat, seperti dengan adanya tawaran dari perusahaan lain memiliki value yang lebih tinggi. Saya tidak hanya melihat dari segi gaji tinggi yang ditawarkan oleh perusahaan lain, akan tetapi saya akan mempertimbangkan untuk hal lain untuk jangka panjang, seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, lingkungan kerja, dan budaya kerja. Hal itu yang membuat saya tetap bertahan sampai saat ini di Bank Muamalat.

Pewawancara: Bagaimana bapak menilai loyalitas rekan-rekan kerja bapak secara umum?

Narasumber: Menurut saya jika dari segi persentase loyalitas sesama rekan kerja 50:50, karena setiap rekan kerja memiliki sifat dan cara kerja yang berbeda-beda, ada yang loyal terhadap sesama karyawan dan ada juga yang mungkin tidak terlalu terlibat dalam hal apapun kepada rekan kerja yang lain.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar loyalitas karyawan tetap terjaga?

Narasumber: Yang harus ditingkatkan oleh perusahaan adalah bonus akhir tahun, seperti pembagian deviden dan itu karyawan seharusnya karyawan mendapatkannya. Kedua ketika karyawan itu sudah lama bekerja di Bank Muamalat dan sudah memberikan efek yang baik bagi, maka perusahaan memberikan kenaikan gaji misalnya menambah Rp. 200.000 per tahun akan membuat loyalitas karyawan tetap terjaga.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan?

Narasumber: Menurut saya yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan adalah gaji. Ketika karyawan diberikan pekerjaan tambahan dan mencapai target, akan tetapi dengan adanya tambahan gaji karyawan tersebut akan tetap loyalitas terhadap

perusahaan. Bank Mauamlat telah memberikan tawaran yang bagus bagi karyawan untuk tetap bertahan dan menjaga loyalitas terhadap perusahaan. Misalnya, salah satu yang ditawarkan perusahaan selain lingkungan kerja dan budaya yang baik adalah asuransi kesehatan yang sangat berpengaruh bagi karyawan, seperti asuransi kaca mata, opname itu akan mendapatkan sekitar 36 juta, ketika karyawan ingin menikah nanti akan mendapatkan dari dana perusahaan dan karyawan tersebut bisa mendapatkan dana sekitar 20 juta. Bank Muamalat juga memberikan uang saku kepada karyawan yang ingin melaksanakan ibadah Haji dan Umroh sekitar 15 juta masing-masing Haji dan Umroh dan hanya berlaku untuk satu kali.

Pewawancara: Bagaimana menurut bapak perbedaan antara masa awal bapak bekerja dan kondisi saat ini?

Narasumber: Ketika awal saya masuk ke Bank Muamalat sampai sekarang pasti ada perbedaan, seperti dari segi budaya hal sederhananya ketika awal saya masuk di Bank Muamalat seluruh karyawan wajib mengikuti Do'a pagi dan sekarang hanya beberapa karyawan yang ikut. Hal itu menurut saya harus diperbaiki karena itu salah satu etika kerja Islami dan sesuai dengan syari'at islam. Kedua terkait dengan pakaian, ketika awal saya masuk tidak ada karyawan Perempuan yang memakai rok ketat atau celana ketat dan jika ada karyawan yang melanggar maka pimpinan akan menyuruh karyawan untuk mengganti yang lebih baik. Ketiga ketika awal saya masuk Bank Muamalat dan ada kegiatan di luar kantor maka tetap menjaga jarak dengan karyawan lawan jenis, contoh berboncengan ketika bepergian dulu itu tidak boleh akan tetapi sekarang sudah hal biasa bagi karyawan, mungkin karena pengaruh lingkungan dan budaya zaman yang berubah.

Pewawancara: Apa yang ingin bapak sampaikan ke perusahaan terkait peran mereka dalam menjaga loyalitas karyawan?

Narasumber: Saya ingin menyampaikan kepada perusahaan bahwa walaupun perusahaan ingin melakukan efisiensi jangan hanya dari bawah saja akan tetapi juga dari fasilitas-fasilitas yang mempunyai jabatan lebih tinggi. Kedua terkait gaji, perusahaan harus adil untuk memberikan gaji kepada setiap karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama, dan juga insentif bagi karyawan dapat diberikan unlimited. Ketiga, terkait target yang diberikan perusahaan harus sesuai dengan pasar dan harus dipertimbangkan, misalnya ketika target perusahaan tumbuh 1 triliun tiba-tiba satu marketing diberikan target 200 miliar.

Narasumber 5

Nama: Mr. WW

5. **Pewawancara:** Apa alasan utama bapak memilih untuk bekerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Saya memilih bekerja di Bank Muamalat karena saya ingin mengembangkan karir profesional saya khususnya di Bank Syari'ah, karena Bank Muamalat ini menjadi Bank Syariah'ah pertama di Indonesia. Selain menambah pengalaman dan mengembangkan karir, saya juga bisa mendapatkan pemahaman agama yang lebih mendalam, baik ketika melakukan transaksi dengan nasabah yang harus mengikuti Syari'ah-syari'ah Islam. Ketika lulus kuliah kebetulan Bank Muamalat membuka kesempatan dan saya langsung mengambil kesempatan tersebut.

Pewawancara: Apa kesan pertama bapak saat mulai bekerja di sini?

Narasumber: Kesan pertama saya ketika sudah menjadi bagian dari Bank Muamalat saya terkejut atau kurang terbiasa karena lingkungan yang berkaitan dengan perbankan, akuntansi sedangkan saya

mempunyai basic dibidang Teknik Industri. Seiring dengan berjalannya waktu saya bisa beradaptasi dan mengerjakan tugas saya dan memberikan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Pewawancara: Menurut bapak, seperti apa budaya kerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Bank Muamalat terkenal sebagai Bank Syari'ah dan tentunya Bank Muamalat menerapkan budaya kerja yang berlandaskan dengan Syari'ah Islam, mulai dari aktivitas karyawan, dan produk-produk Bank Muamalat. Bank Muamalat juga sudah benar-benar menerapkan semua aktivitas sesuai dengan syari'ah islam.

Pewawancara: Apa yang membuat bapak memutuskan untuk bertahan cukup lama di Bank Muamalat?

Narasumber: Pertama saya merasakan lingkungan kerja di Bank Muamalat itu sangat kondusif seperti sesama karyawan saling membantu ketika ada masalah dalam pekerjaan dan tidak akan membiarkan rekan kerja ketika mengalami kesulitan. Kedua, secara karir di Bank Muamalat juga memungkinkan bagi karyawan untuk mengembangkan karir profesionalnya. Ketiga, dari segi gaji karyawan sampai saat ini masih bisa dibilang mencukupi dan apa yang diberikan oleh Bank Muamalat masih memenuhi.

Pewawancara: Apakah bapak melihat diri bapak masih bekerja di Bank Muamalat dalam 5 atau 10 tahun ke depan? Mengapa?

Narasumber: Saya masih melihat peluang untuk tetap bertahan di Bank Muamalat dalam jangka Panjang, karena terkait dengan perkembangan industri perbankan masih akan bertahan dan berkembang. Selain itu semakin lama Bank Muamalat akan membutuhkan perkembangan khususnya pada bagian teknologi, dan itu masih sejalan dengan visi dan misi saya pribadi dengan harapan bisa lebih baik lagi kedepannya.

Pewawancara: Adakah kebijakan perusahaan yang menurut bapak sangat mendukung loyalitas karyawan?

Narasumber: Menurut saya salah satu kebijakan yang ditetapkan Bank Muamalat untuk mendukung loyalitas karyawan adalah memberikan kemudahan untuk mengakses produk-produk keuangan seperti pengambilan KPR, produk Multiguna dan juga terkait dengan kredit pinjaman-pinjaman keuangan. Selanjutnya kebijakan terkait dengan asuransi yang menurut saya juga sangat mendukung loyalitas karyawan, yang dimana asuransi kesehatan tersebut bukan hanya karyawan tersebut yang mendapatkan asuransinya akan tetapi istri dan tiga juga akan mendapatkan asuransi tersebut.

Pewawancara: Apakah bapak merasa karier bapak dapat berkembang di Bank Muamalat dalam jangka panjang?

Narasumber: Selama sebelas tahun saya bekerja di Bank Muamalat saya merasa karir saya berkembang baik dalam jangka panjang, karena di Bank Muamalat memungkinkan bagi karyawan untuk mengembangkan karir profesionalnya. Karyawan juga bisa mengembangkan karirnya dengan jalur prestasi dan juga ketika adanya kebutuhan posisi yang ada. Dengan adanya lowongan internal akan memudahkan karyawan untuk meningkatkan pengalaman dan juga pengembangan karir karyawan tersebut.

Pewawancara: Sejauh mana nilai-nilai pribadi bapak sejalan dengan visi dan misi Bank Muamalat?

Narasumber: Nilai-nilai pribadi saya dan visi misi Bank Muamalat sejauh ini sejalan dan tidak bertolak belakang. Saya ingin visi dan misi tersebut tetap berjalan dan tetap menjaga syari'at islam dalam aktivitas sehari-hari, karena di Bank Muamalat salah satu Bank menegakkan ekonomi islam. Kemudian ketika berada di luar pekerjaan apa yang diterapkan di Bank Muamalat itu juga memengaruhi kehidupan saya di

luar, dengan lingkungan, kemudahan dalam melaksanakan ibadah, bertambahnya pemahaman tentang agama dan itu semua bisa saya manfaatkan di kehidupan sehari-hari.

Pewawancara: Bagaimana pandangan bapak terhadap peran Bank Muamalat dalam membentuk etika kerja Islami?

Narasumber: Menurut saya peran Bank Muamalat dalam membentuk etika kerja Islami itu sangat penting dan sangat mendukung terutama dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari, dimulai dari do'a pagi Bersama, dilanjutkan dengan pembacaan Al-qur'an, shalat berjamaah.

Pewawancara: Apakah bapak merasa bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat? Mengapa?

Narasumber: Saya merasa bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat karena merupakan Bank pertama yang muniri syari'ah dan Bank yang benar-benar menerapkan hukum syari'ah dan islam dalam melakukan transaksi perbankan di Indonesia. Bank Muamalat juga memastikan akan kehalalan produk, transaksinya, dan juga menjadi pionir Bank syari'ah terhadap Masyarakat. Saya juga merasa bahwa Bank Muamalat itu bisa menjadi edukasi bagi Masyarakat karena semua produknya akan terlebih dahulu oleh Dewan Pengamat Syariah (DPS), semuanya harus dibawah pengawasan langsung dewan syari'ah dan memastikan bahwa produk dari Bank Muamalat tersebut sesuai dengan syari'ah islam.

Pewawancara: Seperti apa gaya kepemimpinan di Bank Muamalat yang menurut bapak bisa mendorong loyalitas karyawan?

Narasumber: Gaya kepemimpinan di Bank Muamalat ini menurut saya mereka mencontoh apa yang dicontohkan oleh nabi Muhammad SAW dan sahabat-sahabat yang didasarkan dari syari'ah islam. Penegakan seorang pemimpin yang ada di Bank Muamalat itu saling memberikan semangat kepada bawahannya, memberikan keteladanan satu sama lain, bekerja sama, tidak ada tumpang tindih kepentingan pribadi, dan itu

pengaruhnya sangat besar bagi lingkungan yang harmonis dan karyawan. Gaya kepemimpinan di Bank Muamalat juga memberikan kesadaran untuk melaksanakan syari'ah islam untuk kehidupan sehari-hari. Pemimpin sering kali memberikan ruang untuk karyawannya dalam melaksanakan ibadah jika tidak ada pekerjaan yang mendesak, hal ini sangat mendukung bagi karyawan dengan ruang lingkup bekerja sambil beribadah.

Pewawancara: Seberapa adil menurut bapak sistem penghargaan dan kompensasi yang berlaku di Bank Muamalat?

Narasumber: Menurut saya Bank Muamalat cukup adil dalam memberikan penghargaan dan kompensasi sesuai dengan porsi pekerjaan dan beban pekerjaan masing-masing. Jika memang ada prestasi atau reward maka hak sepenuhnya diberikan kepada karyawan dari perusahaan tanpa membedakan.

Pewawancara: Pernahkah bapak berada dalam situasi di mana bapak mempertimbangkan untuk keluar? Apa yang membuat bapak bertahan?

Narasumber: Saya tidak menutup kemungkinan untuk keluar dari Bank Muamalat jika ada tawaran dengan gaji yang lebih tinggi dari perusahaan lain, mengembangkan karir yang benar-benar satu keahlian yang ingin dikembangkan selain di Bank Muamalat, memperluas relasi, mencari tantangan baru. Alasan saya tetap bertahan di Bank Muamalat karena sudah merasa cukup dengan kondisi yang didapat dari Bank Muamalat, akan tetapi jika memang ada tawaran yang lebih tinggi maka tidak menutup kemungkinan untuk mengambil tawaran tersebut, dengan syarat adanya pertimbangan dari lingkungan, rekan kerja. Sampai saat ini saya masih merasa lingkungan di Bank Muamalat masih baik dan itu salah satu alasan saya tetap bertahan di Bank Muamalat.

Pewawancara: Bagaimana bapak menilai loyalitas rekan-rekan kerja bapak secara umum?

Narasumber: Secara umum menurut saya loyalitas rekan-rekan kerja masih baik dengan Bank Muamalat, diantaranya yaitu beberapa karyawan yang sudah tidak bekerja di Bank Muamalat, tetapi masih melakukan transaksi, dan berkunjung ke Bank Muamalat yang dimana mereka masih menggunakan layanan Bank Muamalat.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar loyalitas karyawan tetap terjaga?

Narasumber: Pertama, perusahaan perlu meningkatkan fasilitas yang sudah ada. Kedua, menambahkan pelatihan bersertifikasi dari segi Pendidikan atau ilmu pengetahuan di bidang karir, sehingga ketika seorang karyawan ingin pindah jabatan yang lebih tinggi itu sudah memiliki pengetahuan terkait bidang tersebut. Ketiga, penambahan bonus-bonus baik bonus akhir tahun maupun bonus prestasi.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan?

Narasumber: Menurut saya salah satu yang berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan adalah semangat yang diberikan perusahaan untuk menegakkan perbankan syari'ah, jadi karyawan di Bank Muamalat benar-benar ingin memperkenalkan Bank Syari'ah kepada Masyarakat secara umum. Karena menurut saya Bank Syari'ah masih kurang dikenal di Masyarakat dibanding Bank Convensional lainnya, ini menjadi salah satu poin utama yang dimana sebagian besar mayoritas muslim tetapi belum menggunakan Bank Syari'ah masih kebanyakan mengenal Bank Convensional.

Pewawancara: Bagaimana menurut bapak perbedaan antara masa awal bapak bekerja dan kondisi saat ini?

Narasumber: Ketika dimasa awal bekerja di Bank Muamalat masih menganggap itu hal baru karena lingkungan Bank Syari'ah di Masyarakat umum kurang dikenal, akan tetapi semakin kemudahan

teknologi maka informasi baik dari media sosial maupun media elektronik lainnya memudahkan orang untuk mencari tahu tentang Bank Syari'ah. Fasilitas yang diberikan perusahaan semakin baik dan membudahkan bagi karyawan dan pelanggan, misalnya Mobile Banking yang dipasarkan untuk menggunakan layanan Bank Syari'ah dan semakin mudah bagi setiap pelanggan.

Pewawancara: apa yang ingin bapak sampaikan ke perusahaan terkait peran mereka dalam menjaga loyalitas karyawan?

Narasumber: Saya ingin menyampaikan kepada perusahaan terkait peran mereka dalam menjaga loyalitas karyawan yaitu, meningkatkan fasilitas baik dari internal maupun dari eksternal. Internal, dari segi internal misalnya pembaruan fasilitas membudahkan mendapatkan computer baru, kendaraan yang memudahkan karyawan dalam mobilisasi. Perusahaan juga perlu lebih meningkatkan layanan kesehatan tambahan, seperti medical ceck minimal satu kali dalam setahun, karena karyawan memerlukan jiwa dan raga yang sehat sehingga terfasilitasi dengan mudah tidak hanya berobat biasa dan yang terakhir menambahkan bonus karyawan. Eksternal, dari segi eksternal sendiri perusahaan perlu pembaruan dari perangkat layanan terhadap nasabah seperti, menambahkan ATM yang bisa melakukan store Tarik yang kini masih ATM Tarik tunai, memudahkan mobil brand yang bisa menyebar di setiap sudut daerah dan juga penambahan cabang baru yang semakin dekat dengan Masyarakat. Perusahaan juga harus menambahkan pelatihan tentang keagamaan dan syari'ah islam agar bisa lebih secara keilmuan dibanding Bank Conventional terhadap transaksi keuangan syari'ah.

Narasumber 6

Nama: Mr. SP

6. **Pewawancara:** Apa alasan utama bapak memilih untuk bekerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Alasan saya memilih Bank Muamalat adalah karena dari dulu saya memang ingin bekerja di perusahaan yang berbasis syari'ah. Sebelum bekerja di Bank Muamalat saya juga pernah bekerja di perusahaan lain, dimana memang sudah ada keinginan pindah ke perusahaan yang berbasis syari'ah. Dengan pemikiran bahwasanya di dalam lingkungannya pasti sudah Islami dan itu yang membuat saya untuk bekerja di Bank Muamalat.

Pewawancara: Apa kesan pertama bapak saat mulai bekerja di sini?

Narasumber: Seperti yang saya ketahui memang di Bank Muamalat itu sendiri secara islaminya sangat tinggi. Ketika pertama kali saya bergabung dengan Bank Muamalat saya sudah mendapatkan dukungan dari sesama karyawan yang lebih lama dan diterima dengan baik jadi tidak ada perbedaan antara senioritas. Ketika saya sudah bergabung dengan Bank Muamalat kita benar-benar dianggap sebagai saudara di dalam lingkungan kerja dan tidak ada perbedaan dengan yang lainnya, sudah dianggap seperti rekan kerja lama kemudian juga ketika ada kesulitan pasti akan saling membantu maupun ketika sakit rasa sosial dari setiap karyawan itu sangat tinggi.

Pewawancara: Menurut bapak, seperti apa budaya kerja di Bank Muamalat?

Narasumber: Menurut saya budaya kerja di Bank Muamalat itu memiliki solidaritas dan kekompakan yang tinggi misalnya, ketika kita memang punya tanggung jawab dan kita tidak bisa menyelesaikan suatu pekerjaan maka dari teman-teman lain akan membantu untuk

menyelesaikannya. Ketika ada masalah maka karyawan lain juga akan membantu baik itu memberi Solusi maupun ikut serta dalam pekerjaan tersebut, di mana setiap masalahnya itu dibantu untuk diselesaikan bersama. Jadi, misalnya tidak ada keegoisan dalam pekerjaan yang akan dikerjakan sendiri dan dibiarkan sendiri.

Ketika saya bekerja di perusahaan lain juga saya merasakan perbedaan budaya kerjanya jauh berbeda, Karena yang namanya suatu instansi itu pasti ada perbedaannya di mana memang yang saya rasakan sangat berbeda. Perbedaannya di mana dari sisi kultur, budaya kerjanya sudah berbeda dan dari sisi lingkungannya pun juga berbeda. Jadi istilahnya kalau di sini yang tadi saya sampaikan, kita lebih kompak. Sebenarnya ketika kita ada salah kita juga diluruskan, tidak ditegur dengan berlebihan, dan juga tidak dimarahin secara berlebihan. Perusahaan tempat saya sebelumnya bekerja ketika ada kesalahan pasti akan langsung ditegur secara berlebihan dan itu salah satu perbedaan yang saya rasakan.

Pewawancara: Apa yang membuat bapak memutuskan untuk bertahan cukup lama di Bank Muamalat?

Narasumber: Salah satu alasan saya untuk tetap bertahan di Bank Muamalat karena memang saya mencari pekerjaan yang dekat dengan keluarga dan itu salah satu prioritas saya tetap bertahan di Bank Muamalat. Kemudian sampai saat ini juga saya masih merasa cukup untuk memenuhi kebutuhan yang di dapatkan di Bank Muamalat. Terkait dengan posisi saya yang sekarang untuk kemungkinan pindah sangat kecil dan itu juga menjadi alasan saya tetap bertahan sampai saat ini.

Pewawancara: Apakah bapak melihat diri bapak masih bekerja di Bank Muamalat dalam 5 atau 10 tahun ke depan? Mengapa?

Narasumber: Saya masih akan tetap bertahan di Bank Muamalat untuk jangka panjang kecuali ada tawaran yang lebih baik dibandingkan dengan sekarang, bukan hanya dari segi gaji mungkin dari beberapa aspek pertimbangan kalau memang ada yang lebih baik mungkin bisa aja di ambil. Selama memang penuh dengan pertimbangan, dan mungkin persetujuan juga dari keluarga karena kaitannya nanti juga dengan keluarga untuk berpindah ke tempat instansi. Apalagi kalau di sini memang yang paling kerasa itu adalah lingkungan sesama karyawannya yang sangat akrab, akan tetapi ketika ada tawaran yang lebih baik maka saya tidak menutup kemungkinan untuk menerima tawaran tersebut.

Pewawancara: Adakah kebijakan perusahaan yang menurut bapak sangat mendukung loyalitas karyawan?

Narasumber: Salah satu kebijakan yang diberikan Bank Muamalat menurut saya adalah perizinan untuk cuti, karena di Bank Muamalat ada cuti yang di ambil lima hari berturut-turut dan itu sangat membantu bagi karyawan. Bank Muamalat juga membuat kebijakan kepada karyawan yaitu dana tali asih atau dana sosial, misalnya ketika ada keluarga yang meninggal, melahirkan, melaksanakan Haji dan Umroh. Bank muamalat juga memberikan kebijakan bagi karyawan khususnya di bagian marketing yang mempunyai pencapaian terbaik se Indonesia maka akan mendapatkan hadiah umrah. Kebijakan Bank Muamalat juga memberikan kebijakan dengan fasilitas kesehatan yang dimana asuransi ini bisa mencakup istri dan tiga anak, selain itu Bank Muamalat juga mempunyai DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan).

Pewawancara: Apakah bapak merasa karier bapak dapat berkembang di Bank Muamalat dalam jangka panjang?

Narasumber: Kalau untuk berkembang harapannya seperti itu, tetapi kalau untuk yang saya alami selama 11 tahun itu memang saya dulunya

juga teller. Menurut saya juga selagi Bank Muamalat terus berkembang maka karir setiap karyawan juga nantinya bisa berkembang.

Pewawancara: Sejauh mana nilai-nilai pribadi bapak sejalan dengan visi dan misi Bank Muamalat?

Narasumber: Nilai-nilai pribadi saya dan visi dan misi Bank Muamalat sejauh ini tetap sejalan dan tidak ada yang bertolak belakang, karena sesuai dengan visi saya adalah ingin masuk di sebuah instansi yang berbasis Islami dimana memang justru visi kepribadian saya justru disini itu lebih meningkat. Dalam arti mungkin dari cara beribadah terus secara agamanya pun disini justru malah kita lebih baik dan itu adalah salah satu visinya Bank Muamalat juga. Antara lain salah satu visi Bank Muamalat adalah Islami dimana membentuk setiap karyawannya tidak hanya dari sisi cara bekerja tetapi dari sisi spiritualnya pun bisa juga dikembangkan untuk menjadi orang yang lebih baik. Jadi kalau saya rasa secara pribadi pun saya sejalan dengan visinya perusahaan.

Pewawancara: Bagaimana pandangan bapak terhadap peran Bank Muamalat dalam membentuk etika kerja Islami?

Narasumber: Menurut saya Bank Muamalat sudah menjalankan peran mereka dalam membentuk etika kerja Islami. Mislanya, setiap kebijakan ataupun setiap produk yang diberikan dan dipasarkan itu semua melalui yang namanya Dewan Pengawas Syariah. Jadi segala sesuatu yang manajemen berikan ke karyawan itu pasti sudah lewat dari sisi Dewan Pengawas Syari'ah. Selama ini yang saya rasakan justru itu bisa lebih memotivasi diri saya untuk menjadi bekerja secara islamiknya, pengetahuan tentang islamiknya itu lebih tinggi sebelum saya kerja di sini. Selama saya masuk di Bank Muamalat sudah ada pelatihan-pelatihan tentang basic syariah perbankan, dari situ juga sudah menambah pengetahuan dari sisi islamik saya secara pribadi maupun segi pengetahuan agama juga bertambah, apalagi saya tidak ada sama

sekali basic syari'ah sebelum bekerja di Bank Muamalat. Saya juga merasa karena adanya etika kerja yang selalu ditetapkan di Bank Muamalat dan itu akan terbawa keluar pekerjaan mungkin dari segi hal spiritual, ketika melaksanakan shalat selalu diusahakan berjamaah.

Pewawancara: Apakah bapak merasa bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat? Mengapa?

Narasumber: Saya merasa bangga menjadi bagian dari Bank Muamalat. Jadi setelah selama saya menikmati karir di sini baik dari segi keluarga sudah mencukupi, dari segi finansial juga sudah baik. Kemudian dari sisi pribadi saya selama ini merasa bisa lebih baik karena etos-etos kerja yang dilakukan di dalam Bank Muhammad sendiri itu memang sudah menerapkan nilai-nilai islam dengan baik.

Pewawancara: Seperti apa gaya kepemimpinan di Bank Muamalat yang menurut bapak bisa mendorong loyalitas karyawan?

Narasumber: Mungkin gaya pemimpin itu adalah yang memotivasi, jadi untuk gaya pemimpin itu salah satunya adalah memberi peluang atau memberi ruang kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan pendapat, dimana dalam pendapat itu nanti bisa dibahas apakah memang lebih bagus atau tidak. Seorang pemimpin memang harus memberikan ruang untuk berasumsi atau berpendapat.

Pewawancara: Seberapa adil menurut bapak sistem penghargaan dan kompensasi yang berlaku di Bank Muamalat?

Narasumber: Menurut saya Bank Muamalat sudah cukup adil memberikan kompensasi kepada karyawan tanpa membandingkan dengan perusahaan lain. Bank Muamalat juga memberikan bonus kepada karyawan dan itu sudah cukup adil menurut saya sampai sekarang.

Pewawancara: Pernahkah bapak berada dalam situasi di mana bapak mempertimbangkan untuk keluar? Apa yang membuat bapak bertahan?

Narasumber: Saya pernah mempertimbangkan untuk keluar dari Bank Muamalat karena melihat teman yang mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain, mengembangkan karir, mencoba tantangan baru, dan tawaran yang lebih tinggi. Alasan saya untuk tetap bertahan sampai sekarang karena saya belum mendapatkan tawaran yang lebih baik dari Bank Muamalat bukan hanya dari segi gaji, tetapi dari segi lingkungan, rekan kerja dan budaya kerja.

Pewawancara: Bagaimana bapak menilai loyalitas rekan-rekan kerja bapak secara umum?

Narasumber: Saya merasakan rekan kerja di Bank Muamalat itu sangat loyal terhadap pekerjaan dan juga sesama dengan karyawan lain dengan adanya batasan-batasan yang tetap terjaga. Selama saya bekerja di Bank Muamalat loyalitas karyawan tinggi sesuai dengan apa yang diberikan oleh Bank Muamalat.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar loyalitas karyawan tetap terjaga?

Narasumber: Menurut saya yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan adalah gaji karyawan, karena menurut saya ketika perusahaan memberikan gaji yang lebih tinggi maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan tetap terjaga.

Pewawancara: Menurut bapak, apa yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas karyawan?

Narasumber: Salah satu pengaruh besar dalam menumbuhkan karyawan adalah lingkungan yang baik, ketika perusahaan memberikan gaji yang tinggi akan tetapi lingkungan kerja tidak mendukung atau kurang baik maka loyalitas karyawan akan berkurang.

Pewawancara: Bagaimana menurut bapak perbedaan antara masa awal bapak bekerja dan kondisi saat ini?

Narasumber: Perbedaan yang saya rasakan dari awal saya bekerja dan kondisi saat ini adalah berkurangnya sumber daya manusia. Perkembangan teknologi yang semakin maju membuat SDM semakin sedikit.

Pewawancara: Apa yang ingin bapak sampaikan ke perusahaan terkait peran mereka dalam menjaga loyalitas karyawan?

Narasumber: Salah satu ingin saya sampaikan kepada karyawan untuk menjaga loyalitas karyawan adalah meningkatkan dari segi finansial, bukan hanya gaji karyawan akan tetapi seperti beasiswa untuk anak, bonus karyawan, tunjangan, dan uang lembur.

Lampiran 2: Surat Permohonan Magang

	FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA	Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja Ringroad Utara, Condong Catur, Depok Sleman, Yogyakarta 55283 T. (0274) 881546, 883087, 885376; F. (0274) 882589 E. febrini@uii.ac.id W. fecon.uii.ac.id
Nomor : 2256/Ka.ProdiMnj/10/Prodi.Mj/X/2023	Yogyakarta, 29 Januari 2024	
Perihal : Permohonan Izin Magang		
Kepada Yth. Pimpinan Project Manajer Perusahaan		
<i>Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh</i>		
Diberitahukan dengan hormat, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia adalah institusi Pendidikan yang memiliki tujuan menciptakan lulusan profesional di bidangnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon kepada Pimpinan Project Perusahaan memberikan izin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di instansi yang Bapak/Tbu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut:		
Nama	: Irfan Aulia Gunawan	
NIM	: 21311355	
Alamat	: Desa Pastap, Kecamatan. Tambangan., Kab. Mandailing Natal, Sumatera Utara 22996	
Tempat/Tgl. Lahir	: Pastap, 12 September]2003	
Program Studi	: Manajemen	
Jenjang	: Sarjana	
Periode Magang	: 1 Maret – 1 Agustus 2024	
Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Tbu, kami ucapkan terima kasih.		
<i>Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh</i>		
Kaprosdi Manajemen S1		
		
Abdur Rafik, S.E., M.Sc. NIK : 133110105		