

---

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

### **ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING EMPLOYEE LOYALTY: A CASE STUDY OF BANK MUAMALAT INDONESIA, YOGYAKARTA BRANCH**

Irfan Aulia Gunawan<sup>1</sup>, Jaya Addin Linando<sup>2</sup>  
Universitas Islam Indonesia  
irfanlubis677@gmail.com

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di Bank Muamalat, salah satu bank syariah terkemuka di Indonesia. Dengan menggunakan fenomenologi, persepsi, motivasi, dan nilai-nilai karyawan melalui wawancara mendalam dengan enam partisipan yang telah bekerja selama lebih dari lima tahun. Temuan studi mengidentifikasi tiga faktor kunci yang membentuk loyalitas: nilai-nilai dan budaya kerja islam, kebijakan dan kompensasi Perusahaan, serta solidaritas rekan kerja yang dipadukan dengan kepemimpinan partisipatif. Faktor-faktor ini mendorong keterikatan emosional, kepuasan kerja dan komitmen jangka Panjang. Studi ini memperkaya literatur tentang loyalitas karyawan di perbankan syariah dan memberikan wawasan praktis untuk memperkuat budaya organisasi, meningkatkan kesejahteraan, dan mendorong kepemimpinan partisipatif.

**Kata kunci:** Loyalitas Karyawan, Bank Muamalat, Perbankan Syariah, Budaya Kerja Islami, Kompensasi, Kepemimpinan Partisipatif.

#### **ABSTRACT**

This study analyzes the factors that influence employee loyalty at Bank Muamalat, one of Indonesia's pioneering Islamic banks. Employing a qualitative phenomenological approach, it explores employees' experiences, perceptions, motivations, and values through in-depth interviews with six participants who have worked for more than five years. The findings identify three key factors shaping loyalty: Islamic values and work culture, company policies and compensation, and the solidarity of colleagues combined with participative leadership. These factors foster emotional attachment, job satisfaction, and long-term commitment. The study enriches the literature on employee loyalty in Islamic banking and provides practical insights for strengthening organizational culture, improving welfare, and promoting participative leadership.

**Keywords:** Employee Loyalty, Bank Muamalat, Islamic Banking, Islamic Work Culture, Compensation, Participative Leadership.

## PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan merupakan faktor strategis yang memengaruhi keberlanjutan organisasi, terutama dalam menjaga efisiensi operasional, kualitas layanan, dan daya saing jangka panjang. Valentino & Haryadi, (2016) mendefinisikan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen yang ditunjukkan melalui dedikasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Pandangan ini menyoroti loyalitas sebagai elemen fundamental dalam hubungan antara individu dan organisasi. Wibowo *et al.*, (2022) berpendapat bahwa loyalitas memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat loyalitas, semakin besar pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja organisasi. Temuan ini menggambarkan hubungan yang kuat antara loyalitas dan produktivitas. Dalam konteks internasional, Balahurovska, (2024) menekankan bahwa salah satu indikator utama efektivitas organisasi adalah tingkat loyalitas karyawan. Ia menegaskan bahwa membina loyalitas merupakan tanggung jawab manajerial untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan efektif dan perusahaan tetap kompetitif. Dari perspektif kesejahteraan karyawan, Wieneke *et al.*, (2025) mengidentifikasi beban kerja, kendali, pengakuan, komunitas, keadilan, dan nilai-nilai sebagai pendorong utama. Kesejahteraan bukan hanya tanggung jawab individu tetapi juga membutuhkan lingkungan kerja yang suportif. Temuan mereka menunjukkan bahwa loyalitas karyawan diperkuat ketika kesejahteraan secara keseluruhan ditangani dengan tepat. Ramadhan, (2024) menyoroti peran kepemimpinan Islam dalam membentuk loyalitas karyawan. Pemimpin yang menunjukkan keadilan, integritas moral, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan lebih mungkin menumbuhkan kepercayaan dan komitmen jangka panjang. Kepemimpinan yang komunikatif dan etis juga krusial untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Linando, (2024) mengungkapkan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh kondisi psikologis, karakteristik pekerjaan, dan atribut individu dalam menghadapi tantangan. Dalam konteks Bank Muamalat, beliau menyoroti tiga faktor kunci: kompensasi dan pengembangan karier, kesejahteraan karyawan, dan kepemimpinan Islam. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas dalam organisasi berbasis agama memiliki dimensi yang unik dibandingkan dengan perusahaan konvensional.

Dengan perspektif ini, studi loyalitas di lembaga keuangan Islam menjadi sangat relevan. Bank Muamalat, sebagai bank Islam pertama di Indonesia, beroperasi dalam persimpangan unik antara praktik perbankan modern dan nilai-nilai keagamaan. Hal ini menjadikannya penting untuk mengeksplorasi bagaimana loyalitas karyawan dibentuk oleh budaya organisasi, praktik manajemen, dan pengalaman individu. Selain memperkaya pembahasan teoretis tentang loyalitas karyawan, studi ini juga memberikan wawasan praktis untuk memperkuat strategi sumber daya manusia di organisasi Islam. Penelitian ini menawarkan hal baru dengan mengkaji loyalitas karyawan dalam sebuah lembaga perbankan berbasis agama, di mana nilai-nilai spiritual dan praktik-praktik organisasi saling terkait erat. Meskipun penelitian sebelumnya sebagian besar berfokus pada bank konvensional atau organisasi sekuler, perhatian terbatas diberikan pada bagaimana nilai-nilai Islam memengaruhi loyalitas di tempat kerja. Dengan menempatkan analisis di Bank Muamalat, penelitian ini tidak hanya memperluas cakupan teoretis pemahaman tentang loyalitas karyawan tetapi juga mengatasi kesenjangan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi Islam.

Berlandaskan wawasan ini, penelitian ini berfokus pada pertanyaan penelitian utama: Faktor apa saja yang memengaruhi loyalitas karyawan di Bank Muamalat, dan bagaimana faktor-faktor ini membentuk loyalitas karyawan?

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.

### Perusahaan berbasis agama

Organisasi berbasis agama adalah lembaga yang mengintegrasikan nilai-nilai agama ke dalam kebijakan, budaya, dan praktik manajemennya. Fitriana, (2019) menekankan bahwa perusahaan berbasis agama harus memasukkan agama sebagai prinsip fundamental dalam pengembangan bisnis di masa depan. Menurut Linando, (2022) agama dianggap penting bagi pemilik bisnis, karyawan, dan pelanggan dalam organisasi yang berbasis agama. Bank Muamalat menjadi contoh utama, di mana operasinya dipandu oleh prinsip-prinsip syariah seperti larangan riba, penekanan pada keadilan, amanah, dan tujuan sosial. Menurut Nuraini & Hasanah, (2023), etika dalam manajemen berbasis syariah memberikan kerangka kerja untuk menjalankan bisnis yang melampaui aturan transaksional dan menjadi bagian dari identitas organisasi, yang membentuk budaya kerja dan kebijakan sumber daya manusia. Hawari & Fadhillah, (2023) berpendapat bahwa mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam praktik bisnis semakin relevan di era globalisasi, sementara Siswanto, (2012) menyoroti spiritualitas sebagai faktor kunci dalam efektivitas organisasi. Rashid *et al.*, (2019) menjelaskan bahwa bekerja seharusnya tidak hanya menjadi sarana untuk mendapatkan penghasilan, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhan, yang menciptakan makna yang lebih dalam di tempat kerja. Selain dengan itu, Aini & Linando, (2024) menekankan bahwa kejujuran, keadilan, dan kepedulian sosial merupakan nilai-nilai penting untuk membina keharmonisan dalam organisasi.

Perusahaan berbasis agama tidak hanya berorientasi pada keuntungan tetapi juga mengutamakan kesejahteraan masyarakat. Fikriyati *et al.*, (2025) menyatakan bahwa bisnis syariah menekankan etika, keadilan, dan kesejahteraan masyarakat, sementara Agustin, (2025) mencatat bahwa manajemen berbasis syariah berkontribusi signifikan terhadap pembangunan ekonomi yang berakar pada keadilan sosial. Etika Kerja Islam (IWE) semakin memperkuat fondasi ini, Sukmawati & Helmy, (2021) mendefinisikan kerja sebagai amal saleh sekaligus ibadah. Penelitian sebelumnya Sirajuddin & Muhakko, (2016); Shodik, (2023) menunjukkan bahwa penerapan IWE memperkuat komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku positif di tempat kerja. Dengan demikian, organisasi seperti Bank Muamalat menghadapi tantangan unik dalam menumbuhkan loyalitas karyawan, yang dibentuk tidak hanya oleh aspek material tetapi juga oleh keselarasan spiritual dan etika.

### Loyalitas karyawan

Loyalitas karyawan bukan sekadar keinginan untuk tetap berada di suatu organisasi, tetapi juga ikatan emosional yang membuat karyawan merasa menjadi bagian integral dari organisasi tersebut. Pancarini *et al.*, (2023) menekankan bahwa loyalitas harus dikaitkan dengan komitmen, sementara Firdaus *et al.*, (2022) berpendapat bahwa di bank syariah, loyalitas dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti etika kerja Islam, lingkungan kerja, dan partisipasi karyawan. Menurut Sutoro, (2024), dalam lanskap persaingan saat ini, loyalitas merupakan faktor kunci dalam memastikan stabilitas organisasi jangka panjang. Asyifa, (2016) menyoroti bahwa loyalitas berkembang melalui interaksi berkelanjutan antara karyawan dan organisasi, serta antar-rekan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas, retensi, dan keberlanjutan. Ateeq *et al.*, (2023) menambahkan bahwa loyalitas menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan kepuasan kerja, sementara Sazkaya, (2018) menunjukkan hubungan antara loyalitas, pemberdayaan, dan perilaku inovatif. Winaryanti *et al.*, (2023) berpendapat bahwa lingkungan kerja yang suportif, insentif yang adil, dan pengakuan secara signifikan memperkuat loyalitas. Hegyes *et al.*, (2021) juga mengungkapkan bahwa program promosi kesehatan di tempat kerja meningkatkan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan komitmen. Lebih lanjut, loyalitas diperkuat ketika nilai-nilai pribadi karyawan selaras dengan nilai-nilai organisasi, terutama di lembaga keuangan Islam seperti Bank Muamalat.

Organisasi berbasis islam:

1. Prinsip syariah, riba, keadilan, Amanah
2. Identitas dan budaya organisasi
3. Etika kerja Islami
4. Nilai-nilai spiritual dan ketaqwaan

## 5. Kesejahteraan Masyarakat dan keadilan sosial

Faktor- faktor loyalitas karyawan:

1. Kepuasan dan kesejahteraan kerja
2. Budaya dan lingkungan kerja
3. Kompensasi dan pengakuan
4. Keselarasan nilai-nilai organisasi dan nilai pribadi
5. Kepemimpinan Islami dan partisipatif

## METODE

### Pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis. Metode ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang pengalaman, persepsi, motivasi, dan nilai-nilai karyawan yang membentuk loyalitas dari perspektif mereka sendiri. Fenomenologi memungkinkan reduksi pengalaman individu menjadi esensi universal yang relevan dengan konteks organisasi. Menurut Safrudin *et al.*, (2023), penelitian kualitatif merupakan alternatif untuk memperkaya pemahaman, sekaligus bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, dan motivasi.

### Tempat dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta, salah satu bank syariah terbesar di Indonesia, yang dipilih karena karakteristik uniknya dalam mengelola sumber daya manusia berdasarkan nilai-nilai Islam. Pengumpulan data dilakukan antara Juli dan Agustus 2024 melalui observasi langsung dan wawancara.

### Sumber dan jenis data

Sumber data yang digunakan adalah karyawan Bank Muamalat yang telah bekerja minimal lima tahun dan mewakili berbagai departemen serta posisi. Enam karyawan dipilih secara purposive sampling untuk memastikan keberagaman perspektif sekaligus menjaga relevansi dengan tujuan penelitian. Para karyawan ini dianggap sebagai sumber yang andal karena masa kerja mereka yang panjang, yang mencerminkan loyalitas mereka, dan peran mereka yang beragam, sehingga memberikan wawasan organisasi yang lebih luas.

Penelitian ini menggunakan data primer, yang diperoleh langsung melalui wawancara mendalam dengan karyawan, didukung oleh catatan lapangan dan observasi. Menurut Haifa *et al.*, (2025), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber primer melalui wawancara, observasi, dan tes. Data primer dipilih untuk memastikan relevansi, akurasi, dan wawasan langsung dari para partisipan.

| Nama | Jabatan    | Umur | Lama Bekerja |
|------|------------|------|--------------|
| KF   | Staff      | 35   | 11 tahun     |
| AA   | Staff      | 37   | 11 tahun     |
| PY   | Staff      | 43   | 11 tahun     |
| SJR  | Manager    | 29   | 7 tahun      |
| WW   | staff      | 37   | 11 tahun     |
| SP   | Supervisor | 36   | 11 tahun     |

Tabel 1. 1 Data Responden

### **Metode pengumpulan data**

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur. Panduan wawancara disusun berdasarkan tujuan penelitian dan tinjauan pustaka, yang mencakup tema-tema seperti budaya kerja Islam, kebijakan perusahaan, kompensasi, prospek karier, etika kerja Islam, dan kepemimpinan. Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memastikan konsistensi dalam mengajukan pertanyaan sekaligus memberikan fleksibilitas kepada partisipan untuk menguraikan isu-isu yang tidak terduga namun relevan. Wawancara dilakukan secara tatap muka di kantor Bank Muamalat dalam suasana santai, masing-masing berdurasi 30–60 menit. Dengan persetujuan partisipan, semua wawancara direkam audio dan kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk memastikan keakuratan.

### **Metode dan proses analisis data**

Data dianalisis menggunakan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006). Prosesnya meliputi pengenalan transkrip, pembuatan kode awal, pengelompokan data ke dalam kategori, identifikasi tema yang berulang, dan penafsirannya terkait dengan pertanyaan penelitian. Metode ini tidak hanya mengungkapkan faktor-faktor dominan yang memengaruhi loyalitas karyawan, tetapi juga menyoroti perbedaan-perbedaan kecil di antara perspektif partisipan, sehingga memungkinkan penafsiran temuan yang lebih luas.

### **Keabsahan data**

Untuk memastikan validitas, penelitian ini menerapkan peer debriefing, di mana seorang peninjau eksternal menilai secara kritis temuan, interpretasi, dan konsistensi analisis. Proses peer debriefing melibatkan pihak lain yang meninjau dan 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). Proses ini meminimalkan bias peneliti dan memberikan perspektif alternatif selama tahap interpretasi. Selain itu, penggunaan rekaman audio, transkrip, dan catatan lapangan pendukung semakin memperkuat keandalan dan data. Langkah-langkah ini memastikan bahwa hasilnya secara akurat mencerminkan pengalaman nyata peserta dan dapat dianggap kredibel dalam konteks akademis.

## **HASIL**

### **Temuan penelitian**

Temuan penelitian ini disajikan berdasarkan analisis tematik Wawancara mendalam dilakukan dengan enam karyawan Bank Muamalat yang telah mengabdikan lebih dari lima tahun. Analisis tematik dilakukan melalui beberapa tahap. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengekstrak faktor-faktor penting yang memengaruhi loyalitas karyawan dan memahami bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dalam konteks organisasi. Dari analisis tersebut, muncul tiga tema utama sebagai faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan di Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta:

1. Nilai-nilai Islam dan budaya organisasi.
2. Kebijakan dan kompensasi Perusahaan.
3. Solidaritas antara rekan kerja dan gaya kepemimpinan.

Dari setiap tema tidak hanya mencerminkan aspek struktural organisasi tetapi juga pengalaman subjektif karyawan, menunjukkan bagaimana loyalitas berakar kuat pada nilai-nilai spiritual dan praktik di tempat kerja.

### **Nilai-nilai Islam dan budaya organisasi**

Karyawan menekankan bahwa loyalitas dibentuk secara kuat oleh integrasi nilai-nilai Islam ke dalam praktik organisasi sehari-hari. Kegiatan seperti salat berjamaah, pengajian Al-Qur'an, dan pertemuan keagamaan rutin menciptakan suasana spiritual dan kekeluargaan. Budaya berbasis agama ini memupuk ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan, membuat mereka merasa bahwa pekerjaan mereka tidak hanya profesional tetapi juga merupakan bentuk pengabdian kepada Tuhan.

Integrasi nilai-nilai ini meningkatkan rasa memiliki karyawan dan memperkuat komitmen jangka panjang mereka. Narasumber AA mengatakan *“segala pekerjaan yang dilakukan itu harus berlandaskan pada nilai-nilai utama Bank Muamalat yaitu ideal, Islami, modern, dan professional”*. Narasumber KF menambahkan *“bahwa Bank Muamalat juga mengedepankan kejujuran, kedisiplinan, dan menjalankan sesuai dengan prinsip-prinsip islam, karena ketika tidak mengedepankan kejujuran maka syariahnya akan hilang”*.

### **Kebijakan Perusahaan dan kompensasi**

Para karyawan menekankan bahwa kebijakan perusahaan yang suportif sangat penting dalam menjaga loyalitas mereka. Tunjangan seperti asuransi kesehatan keluarga, pensiun, dan sebagainya. Cuti fleksibel, dan kesempatan pengembangan karier yang transparan memberikan rasa aman dan adil. Kebijakan-kebijakan ini dipandang sebagai indikator bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan di luar kompensasi finansial. Keselarasan antara imbalan yang adil dan kesempatan untuk berkembang sering disebut sebagai pendorong kepuasan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas. Seperti yang dibagikan oleh narasumber PY *“Saya merasa perusahaan ini benar-benar peduli dengan kesejahteraan karyawan. Ada asuransi kesehatan untuk keluarga dan juga program pensiun, jadi saya merasa aman bekerja di sini”*.

Narasumber AA menjelaskan hal yang sama *“Sistem promosi di sini cukup transparan, jadi kami bisa melihat peluang pertumbuhan dengan jelas. Hal itu memotivasi saya untuk tetap bertahan dan memberikan performa terbaik saya”*.

### **Solidaritas karyawan dan gaya kepemimpinan**

Faktor penting lainnya yang diidentifikasi adalah solidaritas kolegal dan gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di Bank Muamalat. Responden menekankan hubungan interpersonal yang kuat yang mendorong kerja sama tim dan rasa saling percaya. Lebih lanjut, kepemimpinan yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam yang menekankan keadilan, kejujuran, dan komunikasi terbuka dianggap krusial dalam membangun lingkungan yang suportif. Karyawan mencatat bahwa ketika pemimpin melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan mengakui kontribusi mereka, hal itu memperkuat kepercayaan dan komitmen jangka panjang mereka terhadap organisasi.

Narasumber WW menyatakan *“Hubungan dengan rekan kerja sangat solid. Kami saling mendukung, sehingga beban kerja terasa lebih ringan meskipun targetnya tinggi. Pemimpin kami memberi contoh yang baik dan selalu mendengarkan masukan karyawan. Hal itu membuat saya merasa dihargai dan membangun kepercayaan saya terhadap Perusahaan”*.

### **Pembahasan**

#### **Nilai-nilai islam dan budaya kerja sebagai landasan loyalitas**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa identitas Bank Muamalat sebagai bank syariah merupakan daya tarik utama dan pilar loyalitas karyawan. Praktik keagamaan sehari-hari seperti salat subuh, ibadah berjamaah, pengajian Al-Qur'an, dan tadarus Jumat tidak hanya memperkuat identitas Islam organisasi, tetapi juga menciptakan ikatan emosional yang lebih erat antara karyawan dan lembaga. Hal ini sejalan dengan Darupaksi, (2021), yang berpendapat bahwa keselarasan nilai mencerminkan nilai-nilai kerja yang benar-benar dibutuhkan oleh seorang individu untuk mencapai tujuan kerjanya. Santiago, (2024) juga menekankan bahwa keselarasan nilai mendorong prediktabilitas dan komunikasi, yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan psikologis berupa motivasi otonom dan keterlibatan. Fitriana *et al.*, (2024) mencatat bahwa keselarasan nilai mengacu pada kesamaan antara nilai-nilai pribadi atasan dan bawahan, yang pada gilirannya membantu mengembangkan seperangkat nilai inti bersama yang lebih kuat. Keselarasan nilai-nilai menunjukkan antara nilai-nilai pribadi seseorang dan nilai-nilai yang dijunjung dalam kerja mereka (Cao & Zhang, 2023). 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).

### **Kebijakan Perusahaan dan kesejahteraan karyawan**

Kebijakan kesejahteraan di Bank Muamalat, khususnya asuransi kesehatan komprehensif yang juga mencakup keluarga karyawan, dianggap krusial dalam mempertahankan loyalitas karyawan. 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. 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 produktivitas (Hidayat & Linando, 2024). Wawancara menyoroti bahwa tunjangan tersebut, dikombinasikan dengan dukungan terhadap praktik keagamaan, memberikan rasa aman dan pengakuan kepada karyawan. Hal ini sejalan dengan Widodo *et al.*, (2025), yang menyatakan bahwa kompensasi berfungsi sebagai motivator yang kuat karena memenuhi kebutuhan ekonomi dasar, memberikan pengakuan, dan mendorong keadilan. Menurut Margono, (2020), kompensasi baik finansial maupun non-finansial merupakan elemen fundamental yang memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas. Hal serupa dengan pendapat Arifudin, (2019) menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga meningkatkan kinerja, sehingga membantu organisasi memaksimalkan pencapaian tujuan mereka. Pengembangan karir juga merupakan faktor penting yang berperan dalam menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitasnya. 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). Sari & Putra, (2020) juga menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seseorang karyawan dalam mencapai prestasi kerja dalam perusahaan. Selain dari pada itu, bahwa kompensasi pengembangan karir dapat memengaruhi loyalitas karyawan, namun dampaknya lebih optimal Ketika diperkuat oleh etika kerja Islami (*Islamic Work Ethics*) (Yusnelly, 2023). Etika kerja Islam Adalah subah konsep yang menjelaskan tatanan etika di tempat kerja berdasarkan perspektif islam (Linando, 2018).

### **Solidaritas karyawan dan gaya kepemimpinan**

Solidaritas karyawan di Bank Muamalat tercermin dalam rasa kolegalitas yang kuat, minimalnya hambatan hierarkis, dan saling mendukung dalam menjalankan tanggung jawab. Lingkungan kerja yang suportif ini menumbuhkan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Hasil ini mengonfirmasi Aini & Linando, (2024), yang menjelaskan bahwa hubungan positif antar rekan kerja dan penerapan budaya tempat kerja Islami sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Darmati *et al.*, (2024) berpendapat bahwa memiliki rekan kerja yang ramah dan suportif merupakan salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Rahmani & Prayoga, (2023) juga menekankan bahwa lingkungan yang suportif dan dukungan organisasi berdampak positif terhadap retensi karyawan. Menurut Bhawe, (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). Selain solidaritas, gaya kepemimpinan juga dianggap sangat berpengaruh. Pemimpin yang partisipatif, adil, dan suportif menumbuhkan kepercayaan dan memperkuat loyalitas jangka panjang. Hal ini didukung oleh Mohamed *et al.*, (2024) bahwa hubungan positif antara pemimpin dan bawahan meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja. Shobirin & Siharis, (2022) juga mencatat bahwa kepemimpinan yang efektif berkontribusi langsung pada kinerja karyawan yang lebih baik.

### **KESIMPULAN**

Studi ini mengkaji faktor-faktor kunci yang memengaruhi loyalitas karyawan di Bank Muamalat. Temuannya menyoroti tiga dimensi utama. Pertama, nilai-nilai Islam dan budaya kerja yang religius menjadi fondasi loyalitas, di mana praktik-praktik rutin seperti salat subuh, ibadah berjamaah, tilawah Al-Qur'an, dan kegiatan spiritual lainnya memperkuat keselarasan antara nilai-nilai pribadi dan organisasi. Keselarasan ini menumbuhkan keterikatan emosional, rasa memiliki, dan motivasi untuk

tetap bersama perusahaan, yang menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dibentuk tidak hanya oleh keuntungan materi tetapi juga oleh nilai-nilai spiritual dan identitas organisasi.

Kedua, kebijakan perusahaan dan sistem kompensasi berkontribusi signifikan terhadap retensi karyawan. Jaminan kesehatan yang komprehensif, dukungan ibadah, cuti fleksibel, skema pensiun, dan peluang pengembangan karier memberikan keamanan finansial dan psikologis. Meskipun masih ada beberapa kekhawatiran mengenai keadilan kompensasi, sebagian besar karyawan mengakui komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan mereka.

Ketiga, solidaritas kolegal yang kuat, bersama dengan kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi Islam, semakin memperkuat loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan yang suportif, adil, dan terbuka, yang terinspirasi oleh teladan Nabi, menumbuhkan kepercayaan dan memotivasi karyawan untuk tetap berkomitmen pada organisasi.

## SARAN

Berdasarkan temuan ini, beberapa rekomendasi dapat diajukan. Bagi Bank Muamalat, penting untuk lebih memperkuat internalisasi nilai-nilai Islam melalui beragam inisiatif pengembangan spiritual, memastikan keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi dan penghargaan, serta menyediakan jalur pengembangan karier yang lebih jelas dan terstruktur. Selain itu, memperkuat kepemimpinan partisipatif di semua tingkatan sangat penting untuk menjaga kepercayaan dan loyalitas karyawan jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- 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>
- 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>
- 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. <https://doi.org/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>
- 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>
- 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>
- Fathi Ismail Hawari, & Nabhan Fadhilah. (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.
- 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>
- 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. (2022). *Islam in human resources management and organizational behavior discourses*. 2(2), 103–120. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol2.iss2.art1>
- 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>
- Marbun, R. J., Agusmidah, Uwiyo, 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>
- 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>
- 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>

- 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>
- 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.
- 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.
- 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](http://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>
- 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.
- Sutoro, M. (2024). Dinamika Lingkungan Kerja dan Kompensasi: Kunci untuk Membangun Loyalitas Pegawai. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 595–605. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v4i2.755>
- Tri Darmati, Nurkardina Novalia, & Riana Sari. (2024). *Pengaruh Reward dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Matahari Opi Mall Palembang*. 104–116.
- ur 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.
- 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.
- 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.
- 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>