

## Strategi Pengembangan Karier dan Retensi Karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap

Yosinta Pangestuti<sup>1</sup>, Supar<sup>2</sup>, Akhman Rohimat<sup>3</sup>, Yanuar Maulana<sup>4</sup>

<sup>1,3,4</sup>Prodi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas SEBI, IAI K.H. Sufyan Tsauri Majenang, Indonesia

<sup>2</sup>Prodi Keuangan Syariah, ITB Ahmad dahlan, Jakarta, Indonesia

Email correspondence: sintasutomo81@gmail.com

---

### Article History:

Received: 2025-09-24, Accepted: 2025-09-26, Published: 2025-09-30

---

### ABSTRACT

*This study examines the career development strategies and factors influencing employee retention at Islamic Financial Institutions (IFIs) in Majenang District, Cilacap Regency. The research's background is the dynamic role of IFIs in the economy and the unique challenge of managing human resources who are not only technically competent but also possess Sharia integrity. Employee retention is a crucial issue as qualified human resources with sharia integrity are often targeted for recruitment by competitors, both other IFIs and conventional institutions. This research used a qualitative approach with a case study method, where data was collected through in-depth interviews with managers, leaders, and employees from BSI KCP Diponegoro Majenang, BPRS Syariah Majenang, and BMT Surya Utama Majenang. The findings indicate a significant difference in the strategies implemented: BSI uses a formal and structured approach, consistent with the Competency-Based Career Planning Model and the Dual Career Path Model. Meanwhile, local IFIs adopted an informal and personal approach through coaching and discussions, aligning with the concept of informal learning and the Protean Model. The main factors influencing employee retention were spiritual motivation viewing work as an act of worship and a trust (amanah) a supportive work environment, and fair leadership. Employee retention is successfully achieved through the integration of sharia values into human resource management, creating an organizational culture based on ukhuwah (brotherhood) and amanah (trust).*

**Keywords:** *Career Development, Employee Retention, Sharia HR Management.*

### ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji strategi pengembangan karier dan faktor-faktor retensi karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Kecamatan Majenang, Kabupaten Cilacap. Latar belakang penelitian ini adalah peran dinamis LKS dalam perekonomian dan tantangan unik dalam mengelola SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga berintegritas syariah. Isu retensi karyawan menjadi sangat krusial karena SDM berintegritas syariah sering menjadi target rekrutmen kompetitor, baik LKS lain maupun lembaga konvensional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, di mana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajer, pimpinan, dan karyawan dari BSI KCP Diponegoro Majenang, BPRS

Syariah Majenang, dan BMT Surya Utama Majenang. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam strategi yang diterapkan: BSI menggunakan pendekatan formal dan terstruktur, sejalan dengan Model Perencanaan Karier Berbasis Kompetensi dan Model Jalur Karier Ganda. Sementara itu, LKS lokal mengadopsi pendekatan informal dan personal melalui *coaching* dan diskusi, sesuai dengan konsep pembelajaran informal dan Model Protean. Faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan adalah motivasi spiritual yang memandang pekerjaan sebagai ibadah dan amanah, lingkungan kerja suportif, dan kepemimpinan yang adil. Retensi karyawan berhasil dicapai melalui integrasi nilai-nilai syariah dalam manajemen SDM yang menciptakan budaya organisasi yang berlandaskan pada *ukhuwah* dan *amanah*.

**Kata Kunci: Pengembangan Karier, Retensi Karyawan, Manajemen SDM Syariah.**

## PENDAHULUAN

Lembaga Keuangan Syariah (LKS) telah membuktikan perannya sebagai salah satu sektor yang paling dinamis dan resilien dalam perekonomian global, termasuk di Indonesia. Model bisnis yang didasarkan pada prinsip keadilan, transparansi, dan bagi hasil (*profit and loss sharing*) telah menarik minat segmen pasar yang terus berkembang, tidak hanya dari kalangan muslim tetapi juga non-muslim. Menurut laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), total aset keuangan syariah di Indonesia terus mengalami pertumbuhan signifikan, menunjukkan optimisme pasar dan kepercayaan publik yang meningkat terhadap sektor ini ((OJK), 2024). Namun, di balik pertumbuhan yang impresif ini, keberlanjutan dan keunggulan kompetitif LKS sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam mengelola aset terpenting: sumber daya manusia (SDM). Karyawan dalam LKS tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis dan profesionalisme yang tinggi, tetapi juga integritas, etos kerja, dan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai syariah (Karim, 2023).

Pengembangan karier merupakan elemen fundamental dalam manajemen SDM modern yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan loyalitas karyawan (Judge, 2018). Sebuah program pengembangan karier yang efektif dan terstruktur melalui jalur promosi yang jelas, program pelatihan berkelanjutan, dan kesempatan untuk rotasi jabatan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Di dalam lingkungan ini, karyawan tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga melihat prospek jangka panjang yang jelas di dalam organisasi (Sudjono, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki peluang pengembangan karier yang baik cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat

terhadap perusahaan. Lebih dari itu, dalam konteks LKS, pengembangan karier harus diintegrasikan dengan pembinaan spiritual dan pembentukan karakter Islami, memastikan bahwa pertumbuhan profesional berjalan seiring dengan pembentukan pribadi yang berakhlak mulia dan berintegritas.

Tantangan terbesar bagi banyak organisasi saat ini adalah retensi karyawan (retention), yaitu upaya untuk mempertahankan karyawan berprestasi agar tidak pindah ke perusahaan lain (Sean R. Valentine, 2019). Fenomena *turnover intention* atau keinginan untuk berpindah kerja, seringkali disebabkan oleh kurangnya peluang pengembangan karier, kompensasi yang tidak kompetitif, atau lingkungan kerja yang tidak kondusif. Di sektor LKS, isu retensi menjadi sangat krusial karena SDM yang kompeten dan berintegritas syariah seringkali menjadi target utama rekrutmen oleh kompetitor, baik dari LKS lain maupun lembaga keuangan konvensional. Sebuah studi kasus yang dilakukan oleh Nurfadhilah dan Supriyadi (2022) di salah satu LKS menunjukkan bahwa ketidakjelasan jalur karier merupakan faktor dominan yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Kehilangan karyawan kunci tidak hanya mengakibatkan biaya rekrutmen dan pelatihan yang besar, tetapi juga dapat mengikis pengetahuan institusional dan mengganggu stabilitas operasional. Oleh karena itu, LKS perlu secara serius merancang strategi yang tidak hanya menarik talenta baru tetapi juga mampu mempertahankan talenta terbaik yang mereka miliki (Nurfadhilah, 2022).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rito Riki (2023) dalam studinya berjudul “*Pengaruh Kompetensi Syariah, Pengembangan Karir, dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi*” di Bank Nagari Syariah, menemukan bahwa meskipun Pengembangan Karier secara umum diasumsikan positif, temuan empirisnya justru menunjukkan pengaruh negatif pengembangan karir terhadap retensi karyawan, meskipun pengaruh tersebut dimediasi oleh kepuasan kerja (Rito Riki, 2023). Hasil ini mengindikasikan adanya inkonsistensi atau potensi masalah dalam sistem pengembangan karir spesifik pada lembaga keuangan Syariah yang justru dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang di tempat lain. Penelitian yang oleh Sari et al. (2020) yang fokus pada Bank Syariah Mandiri, umumnya mengukur pengaruh variabel secara kuantitatif di wilayah perkotaan atau kantor cabang utama. Oleh karena itu, penelitian di Kecamatan Majenang,

Kabupaten Cilacap, yang merupakan area dengan karakteristik geografis dan sosial yang berbeda dari pusat kota, menjadi sangat relevan. Kecamatan Majenang, sebagai salah satu kawasan yang memiliki aktivitas ekonomi dan bisnis yang signifikan, memiliki karakteristik unik yang perlu diteliti.

Wilayah ini tidak hanya menjadi pusat perdagangan dan jasa bagi daerah sekitarnya, tetapi juga menjadi tempat beroperasinya berbagai jenis LKS, mulai dari bank syariah skala nasional hingga Baitul Maal wa Tamwil (BMT) skala lokal. LKS di Majenang menghadapi tantangan ganda: persaingan ketat dengan lembaga konvensional di wilayah yang sama serta keterbatasan sumber daya dibandingkan dengan kantor pusat yang berada di kota-kota besar. Akibatnya, mereka seringkali kesulitan dalam merumuskan dan mengimplementasikan program pengembangan karier yang menarik dan efektif. Kesenjangan ini menciptakan kebutuhan mendesak untuk memahami bagaimana LKS di wilayah ini mengatasi tantangan tersebut dan bagaimana strategi yang mereka terapkan dapat berkontribusi pada retensi karyawan.

Dengan mempertimbangkan latar belakang yang komprehensif ini, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana strategi pengembangan karier di Lembaga Keuangan Syariah di Kecamatan Majenang dirancang dan diimplementasikan. Lebih lanjut, penelitian ini juga akan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan (retensi), serta menganalisis secara rinci keterkaitan antara strategi pengembangan karier yang ada dengan upaya retensi karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan empiris dan rekomendasi praktis bagi manajemen LKS, khususnya di wilayah pedesaan, dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih efektif untuk meningkatkan retensi karyawan. Secara akademis, studi ini akan memperkaya literatur tentang manajemen SDM syariah dengan fokus pada konteks lokal, memberikan landasan bagi penelitian-penelitian selanjutnya di bidang serupa, serta menjadi referensi penting bagi praktisi dan akademisi yang tertarik pada pengelolaan SDM di sektor keuangan syariah.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Islami**

Manajemen SDM dalam konteks Islam tidak hanya berfokus pada efisiensi dan profitabilitas layaknya pendekatan konvensional, tetapi juga mengakar kuat pada

nilai-nilai etis, moralitas, dan keadilan yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah (Karim, 2023). Karyawan dipandang sebagai "amanah" atau titipan yang harus dikelola dengan adil, penuh tanggung jawab (*mas'uliyah*), dan semangat persaudaraan (*ukhuwah*). Praktik rekrutmen, seleksi, dan kompensasi harus menjunjung tinggi prinsip syariah dan menjauhi unsur *gharar* (ketidakpastian), *maysir* (judi), serta *riba* (bunga) (Hasan, 2022). Tujuannya adalah menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif secara ekonomi, tetapi juga kondusif secara spiritual, di mana setiap individu merasa dihargai dan dapat berkontribusi secara maksimal demi tercapainya tujuan syariah (*maqashid al-syariah*).

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa LKS yang menginternalisasi nilai-nilai ini dalam manajemen SDM mereka cenderung memiliki keunggulan kompetitif. Misalnya, sistem kompensasi berbasis bagi hasil (*profit and loss sharing*) dapat meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan (Rosly, 2010). Lebih lanjut, kepemimpinan Islami yang meneladani Rasulullah SAW, yang menekankan pada karakter *shiddiq* (jujur), *amanah* (tepercaya), *fathanah* (cerdas), dan *tabligh* (komunikatif), terbukti dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan (Al-Falahi, 2021).

## 2. Pengembangan Karier Karyawan

Pengembangan karier adalah proses terencana yang membantu karyawan mencapai tujuan karier pribadi mereka sembari memenuhi kebutuhan organisasi (Sean R. Valentine, 2019). Teori-teori modern telah mengidentifikasi beberapa model pengembangan karier yang relevan:

- a. Model Jalur Karier Ganda (Dual Career Path), yaitu memberikan opsi bagi karyawan yang tidak ingin mengambil peran manajerial, tetapi tetap ingin berkembang sebagai spesialis atau pakar teknis di bidangnya.
- b. Model Perencanaan Karier Berbasis Kompetensi, yaitu memfokuskan pengembangan pada penguatan kompetensi spesifik yang relevan dengan peran dan tujuan organisasi.
- c. Model Protean, yaitu menempatkan kendali penuh atas karier di tangan karyawan. Karyawan diharapkan proaktif dalam mencari peluang pengembangan, bahkan dengan berpindah-pindah organisasi untuk mengumpulkan pengalaman (Hall, 1976).

Penelitian empiris menegaskan bahwa program pengembangan karier yang jelas, seperti pelatihan, rotasi jabatan, dan mentoring, memiliki korelasi positif dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Sudjono, 2021). Dalam konteks LKS, pengembangan karier harus mencakup pembinaan spiritual dan pemahaman mendalam tentang produk dan layanan syariah. Karyawan tidak hanya dilatih untuk menjadi ahli perbankan, tetapi juga menjadi da'i yang dapat menjelaskan prinsip-prinsip syariah kepada nasabah.

### 3. Konsep Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah upaya strategis organisasi untuk mempertahankan karyawan berprestasi dan kompeten agar tidak berpindah kerja (Judge, 2018). Fenomena turnover intention atau keinginan untuk berpindah kerja, seringkali disebabkan oleh berbagai faktor, di antaranya:

- a. Kompensasi dan Benefit, yaitu gaji yang adil dan paket benefit yang menarik adalah faktor dasar yang memotivasi karyawan (Taufik, 2022).
- b. Lingkungan Kerja, yaitu budaya organisasi yang positif, hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, serta keseimbangan hidup-kerja (work-life balance) sangat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan (Sulistiyono, 2022).
- c. Kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan yang suportif, transparan, dan adil dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
- d. Peluang Pengembangan Karier, yaitu karyawan cenderung bertahan di organisasi yang menawarkan jalur karier yang jelas dan kesempatan untuk tumbuh secara profesional (Syah, 2023).

Di sektor LKS, isu retensi menjadi sangat penting karena SDM yang kompeten dan berintegritas syariah seringkali menjadi target utama rekrutmen oleh kompetitor, baik LKS lain maupun lembaga keuangan konvensional. Kehilangan karyawan kunci tidak hanya mengakibatkan biaya rekrutmen dan pelatihan yang besar, tetapi juga dapat mengikis pengetahuan institusional dan mengganggu stabilitas operasional.

### 4. Hubungan Pengembangan Karier dan Retensi Karyawan

Secara teoretis maupun empiris, terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan karier dan retensi karyawan (Al-Ghazali, 2022). Ketika sebuah LKS menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk mengembangkan kompetensi

karyawannya, karyawan merasa dihargai. Mereka melihat komitmen jangka panjang dari organisasi terhadap pertumbuhan mereka, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi. Jalur karier yang transparan mengurangi ketidakpastian dan memberikan harapan akan masa depan yang cerah di dalam perusahaan.

Studi oleh Taufik dan Rahmawati (2022) menegaskan bahwa perusahaan yang secara proaktif mengelola program pengembangan karier cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah. Dalam LKS, hubungan ini menjadi lebih mendalam karena pengembangan karier tidak hanya meningkatkan kompetensi profesional, tetapi juga memperkuat integritas dan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai syariah (Taufik, 2022). Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka adalah bagian dari ibadah (pengabdian) cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk tetap berkontribusi pada organisasi. Dengan demikian, program pengembangan karier yang efektif menjadi alat strategis yang vital bagi LKS untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan keberlanjutan bisnis.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai strategi pengembangan karier dan faktor retensi karyawan di Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Kecamatan Majenang. Melalui metode ini, peneliti dapat mengeksplorasi secara holistik fenomena yang terjadi di lapangan, menggali perspektif informan, dan memahami konteks unik dari setiap LKS yang diteliti (Creswell, 2014). Penelitian ini tidak bertujuan mengukur variabel secara kuantitatif, melainkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis makna di balik praktik manajemen SDM yang ada.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan manajer SDM, pimpinan, dan karyawan dari dua LKS di Kecamatan Majenang. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi di lingkungan kerja untuk mengamati interaksi dan budaya organisasi, serta melakukan studi dokumentasi dari dokumen internal perusahaan seperti kebijakan SDM dan laporan pelatihan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, yang meliputi tiga

tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses ini memastikan bahwa data yang kompleks dapat disederhanakan dan dipahami secara sistematis (Miles, 2014).

Untuk menjamin keabsahan temuan, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data dari berbagai sumber (manajer, karyawan, dan dokumen) untuk memvalidasi informasi yang diperoleh. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan keandalan hasil penelitian (Patton, 2015). Lokasi penelitian, yaitu Lembaga Keuangan Syariah di Kecamatan Majenang, Kabupaten Cilacap, dipilih karena dianggap representatif untuk mengkaji tantangan manajemen SDM di daerah yang memiliki dinamika ekonomi yang signifikan namun bukan merupakan pusat kota besar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL PENELITIAN

#### **1. Implementasi Strategi Pengembangan Karier: Pendekatan Formal dan Informal pada Lembaga Keuangan Syariah**

Pengembangan karier karyawan merupakan salah satu elemen krusial dalam memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan sebuah organisasi, terutama di sektor perbankan yang dinamis. Di Indonesia, Lembaga Keuangan Syariah (LKS) menghadapi tantangan unik dalam mengembangkan sumber daya manusianya, yaitu perpaduan antara kompetensi teknis perbankan dan integritas spiritual yang sejalan dengan prinsip-prinsip syariah. Berdasarkan studi kasus pada tiga LKS di Majenang, yaitu BSI KCP Diponegoro Majenang, BPRS Syariah Majenang, dan BMT Surya Utama Majenang, terlihat adanya perbedaan signifikan dalam strategi pengembangan karier yang diterapkan, mencerminkan adanya pendekatan formal dan terstruktur versus pendekatan informal dan personal. Analisis ini akan menjabarkan secara mendalam implementasi kedua pendekatan tersebut, menyoroti kelebihan, kekurangan, serta implikasinya terhadap kinerja dan budaya organisasi.

##### **a. Pendekatan Formal dan Terstruktur: Studi Kasus BSI KCP Diponegoro Majenang**

Sebagai bagian dari entitas perbankan syariah terbesar di Indonesia, BSI KCP Diponegoro Majenang mengimplementasikan strategi pengembangan karier yang sangat formal dan terstruktur. Strategi ini dirancang dan diatur secara

sentralistik oleh kantor pusat BSI, yang bertujuan untuk memastikan standarisasi kompetensi, kualitas layanan, dan kapabilitas karyawan di seluruh cabang. Pendekatan ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada perencanaan strategis (Noe, 2017). Menurut Bapak Aris, Manajer Operasional BSI, "*Setiap tahun kami ada agenda pelatihan rutin dari kantor pusat untuk peningkatan product knowledge, service excellence, dan leadership. Ini adalah bagian dari standar operasional yang harus kami ikuti*" (Budiman, 2025). Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier bukan hanya program insidental, melainkan sebuah siklus yang terintegrasi dalam sistem operasional perusahaan.

Pelatihan yang diselenggarakan mencakup berbagai topik yang relevan dengan kebutuhan perbankan syariah modern. Misalnya, pelatihan analisis kredit, kepatuhan syariah, dan manajemen risiko, merupakan komponen inti dari pengembangan teknis. Selain itu, aspek pengembangan *soft skills* seperti *leadership* dan *service excellence* juga menjadi fokus, yang menunjukkan komitmen perusahaan dalam membentuk karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan interpersonal yang baik. Program ini juga mencakup kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti sertifikasi profesi yang didanai oleh perusahaan. Ini merupakan investasi jangka panjang yang tidak hanya meningkatkan kredibilitas karyawan tetapi juga memperkuat reputasi BSI sebagai lembaga yang memiliki tenaga ahli bersertifikasi (Noe, 2017).

Meskipun demikian, penerapan strategi formal dan terstruktur ini tidak luput dari tantangan, terutama dalam konteks geografis dan demografis yang spesifik. Beberapa karyawan merasa bahwa kurikulum pelatihan yang dirancang secara terpusat terkadang kurang relevan dengan kondisi lapangan. Seorang staf senior BSI mengungkapkan, "*Pelatihannya bagus, tapi kadang materinya lebih cocok untuk kota besar. Di sini, tantangannya lebih ke edukasi nasabah tentang syariah dari awal, bukan soal produk yang terlalu rumit*" (Hidayat, 2025). Pernyataan ini menyoroti adanya kesenjangan antara kurikulum yang bersifat general dengan kebutuhan spesifik di daerah yang tingkat literasi keuangan syariahnya masih rendah. Kesenjangan ini dapat menghambat efektivitas

pelatihan dan menimbulkan frustrasi di kalangan karyawan yang merasa bahwa materi yang mereka pelajari tidak dapat diterapkan secara optimal.

b. Pendekatan Informal dan Personal: Studi Kasus BPRS Syuriah dan BMT Surya Utama Majenang

Berbeda dengan BSI yang memiliki sumber daya dan struktur organisasi yang besar, BPRS Syuriah Majenang dan BMT Surya Utama Majenang, sebagai LKS lokal, mengadopsi pendekatan yang lebih personal, fleksibel, dan informal dalam pengembangan karier. Keterbatasan anggaran menjadi faktor utama yang mendorong kedua lembaga ini untuk mencari cara kreatif dan efektif dalam meningkatkan kompetensi karyawannya. Pendekatan ini sesuai dengan konsep pembelajaran informal di tempat kerja (*informal workplace learning*), yang menekankan pada pembelajaran yang terjadi secara spontan dan kontekstual (Tannenbaum et al., 2010).

Di BMT Surya Utama, pengembangan karier dilakukan melalui *coaching* langsung di lapangan. Bapak Muslimin, Pimpinan BMT Surya Utama, menjelaskan bahwa mereka tidak memiliki budget besar untuk pelatihan formal. Oleh karena itu, "kami lebih sering melakukan *coaching* langsung di lapangan. Kalau ada masalah, kami langsung diskusikan solusinya bersama" (Muslimin, 2025). Pendekatan *coaching* ini sangat efektif karena memungkinkan transfer pengetahuan yang cepat dan praktis, langsung dari pimpinan kepada karyawan. Ini juga membangun hubungan mentor-mentee yang kuat, di mana pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai atasan tetapi juga sebagai pembimbing yang secara aktif terlibat dalam proses pengembangan individu. Pembelajaran informal ini bersifat adaptif dan responsif terhadap masalah yang muncul secara real-time.

Sementara itu, BPRS Syuriah memiliki fokus yang unik, di mana pengembangan karyawan tidak hanya terbatas pada kompetensi teknis, tetapi juga spiritual. Bapak Hadi, Direktur BPRS Syuriah, mengungkapkan, "*Kami lebih sering mengadakan pengajian dan kajian keislaman rutin. Ini bagian dari pengembangan skill dan mental. Bagi kami, karyawan harus punya akhlak yang baik selain kompetensi*" (Kusuma, 2025). Strategi ini menunjukkan bahwa integritas dan nilai-nilai syariah dianggap sebagai bagian tak terpisahkan dari pengembangan karier di LKS lokal ini. Hal ini sejalan dengan filosofi bahwa

kompetensi teknis harus dibarengi dengan karakter yang kuat dan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai yang diemban oleh organisasi. Program ini tidak hanya memperkuat pemahaman spiritual karyawan tetapi juga membangun budaya kerja yang berlandaskan pada etika dan moralitas Islam.

**Tabel. 1.**  
**Kegiatan Pengembangan Karir LKS Di Majenang**

Jenis Kegiatan Pengembangan Karier	BSI KCP Diponegoro Majenang	BPRS Syariah Majenang	BMT Surya Utama Majenang
<b>Pelatihan Formal</b>	Pelatihan Produk, Pelayanan, & Kepemimpinan (Dirancang dan dilaksanakan oleh kantor pusat)	Tidak ada	Tidak ada
<b>Sertifikasi Profesional</b>	Sertifikasi Profesi Terkait Perbankan Syariah (Dibiayai penuh oleh perusahaan)	Tidak ada	Tidak ada
<b>Pembelajaran di Tempat Kerja</b>	<i>On-the-Job Coaching</i> (sesekali) (Berbasis kebutuhan operasional harian)	Diskusi Masalah Lapangan (intensif)	Diskusi Solusi Masalah Nasabah (intensif)
<b>Pengembangan Karakter &amp; Spiritual</b>	Tidak ada	Pengajian & Kajian Keislaman (rutin) (Dilaksanakan secara mingguan)	Tidak ada
<b>Diskusi Informal</b>	Diskusi rutin di internal tim	Diskusi masalah teknis dan operasional (Dilakukan secara spontan dan informal)	Diskusi terbuka terkait kendala di lapangan

Sumber: Data Kegiatan Pengembangan Karir LKS di Majenang

**2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Retensi Karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kecamatan Majenang**

Berdasarkan wawancara mendalam dengan karyawan dan manajemen di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Diponegoro Majenang, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Syariah Majenang, dan Baitul Maal wat Tamwil (BMT) Surya Utama Majenang, ditemukan bahwa faktor-faktor yang paling dominan dalam memengaruhi retensi karyawan tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga spiritual

dan sosial. Analisis terperinci menunjukkan bahwa komitmen terhadap nilai syariah, lingkungan kerja yang suportif, dan kompensasi yang adil secara kolektif membentuk fondasi kuat yang mendorong karyawan untuk tetap setia pada organisasi.

a. Komitmen terhadap Nilai Syariah

Faktor paling signifikan yang muncul dari wawancara adalah motivasi intrinsik karyawan yang didasarkan pada keyakinan spiritual. Para karyawan di LKS ini melihat pekerjaan mereka sebagai bagian dari ibadah, atau pengabdian kepada Allah SWT, yang memberikan makna lebih dalam dibandingkan sekadar mencari nafkah. Fenomena ini menciptakan ikatan emosional dan spiritual yang mendalam antara karyawan dan organisasi.

Seorang teller di BSI KCP Diponegoro Majenang, Rina Mustika, dengan jelas mengungkapkan sentimen ini. *"Pekerjaan di sini bukan hanya mencari nafkah, tapi juga ibadah. Saya merasa nyaman dan tenang bekerja di lingkungan yang islami, di mana setiap transaksi dan interaksi dibingkai oleh prinsip-prinsip syariah."* (Mustika, 2025).

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Ali Fahrudin, seorang karyawan BMT Surya Utama. *"Kami di sini seperti keluarga. Saling membantu dan pimpinan juga sangat peduli. Pimpinan kami selalu memberikan nasihat dan arahan yang sesuai dengan ajaran Islam. Itu membuat kami merasa bahwa pekerjaan ini adalah bagian dari dakwah."* (Fahrudin, 2025).

Komitmen spiritual ini menjadi benteng pertahanan yang kuat terhadap godaan dari lembaga keuangan konvensional. Direktur BPRS Syariah, Bapak Hadi, mengakui bahwa meskipun BPRS tidak bisa bersaing dengan gaji bank-bank besar, mereka memiliki keunggulan dalam hal budaya kerja Islami. *"Kami tahu gaji kami tidak sebesar bank lain. Tapi kami menawarkan keberkahan. Karyawan kami memilih di sini karena mereka percaya bahwa pekerjaan ini membawa berkah, baik bagi diri mereka maupun bagi masyarakat."* (Kusuma, 2025).

Fenomena ini sejalan dengan teori manajemen SDM syariah yang menekankan pada nilai-nilai ukhuwah (persaudaraan) dan amanah (kepercayaan) sebagai fondasi budaya organisasi (Karim, 2023). Karyawan merasa bahwa

pekerjaan mereka memiliki tujuan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan komitmen yang kuat.

b. Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan

Faktor kedua yang sangat memengaruhi retensi karyawan adalah lingkungan kerja yang suportif dan kepemimpinan yang adil. Wawancara menunjukkan bahwa di ketiga LKS, meskipun dengan cara yang berbeda, manajemen berhasil menciptakan atmosfer kerja yang positif dan kekeluargaan.

Di BPRS Syuriah dan BMT Surya Utama, hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat personal dan dekat. Pimpinan berperan tidak hanya sebagai atasan, tetapi juga sebagai mentor dan figur panutan yang mengayomi. Bapak Hadi, Direktur BPRS Syuriah, menekankan pentingnya komunikasi terbuka. "*Kami mengedepankan komunikasi terbuka. Setiap keluhan dan masukan pasti kami dengarkan.*" (Kusuma, 2025).

Sikap ini menciptakan rasa percaya dan dihargai di kalangan karyawan. Di BMT Surya Utama, suasana kekeluargaan sangat terasa. "*Kami makan siang bersama, sering mengadakan kegiatan sosial. Kami benar-benar seperti keluarga besar,*" ujar Bapak Muslimin, pimpinan BMT Surya Utama (Muslimin, 2025).

Sifat kepemimpinan yang meneladani karakter-karakter Nabi Muhammad, seperti shiddiq (jujur) dan amanah (tepercaya), sangat dihargai oleh karyawan dan berkontribusi besar pada loyalitas. Hal ini konsisten dengan temuan dalam literatur bahwa gaya kepemimpinan yang adil dan etis dapat secara signifikan meningkatkan komitmen karyawan (Al-Falahi, 2021).

c. Kompensasi dan Manfaat

Meskipun bukan faktor utama, kompensasi yang adil tetap menjadi pertimbangan penting bagi karyawan. Mereka menyadari bahwa gaji di LKS di daerah mungkin tidak setinggi di kota besar, namun kompensasi yang diberikan dianggap memadai dan transparan. Edi Purwanto staff BPRS Syuriah, mengungkapkan, "*Gaji kami mungkin tidak sebesar bank konvensional di kota, tapi kami mendapatkan bonus, jaminan kesehatan, dan tunjangan hari raya. Itu sudah cukup.*" (Purwanto, 2025).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa karyawan menghargai transparansi dalam sistem pengupahan dan manfaat lainnya yang sesuai dengan prinsip

syariah. Gaji yang adil dan transparan meminimalkan kecemburuan dan ketidakpuasan, sehingga karyawan lebih fokus pada kontribusi mereka.

## PEMBAHASAN

### 1. Analisis Implementasi Strategi Pengembangan Karier di Lembaga Keuangan Syariah (LKS) Kecamatan Majenang

Implementasi strategi pengembangan karier di Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Kecamatan Majenang menunjukkan kontras yang jelas antara entitas besar dan lembaga lokal. Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Diponegoro Majenang mengadopsi pendekatan yang formal, sistematis, dan terstruktur, sejalan dengan Model Perencanaan Karier Berbasis Kompetensi dan Model Jalur Karier Ganda (Dual Career Path Model). Strategi BSI melibatkan pelatihan formal yang terpusat dari kantor pusat, sertifikasi profesi nasional, dan fokus pada pengembangan kompetensi inti seperti product knowledge dan service excellence. Namun, pendekatan sentralistik ini sering kali menghadapi kesenjangan antara teori dan praktik di lapangan lokal, karena materi pelatihan universal terkadang kurang relevan dengan tantangan praktis masyarakat Majenang yang masih awas terhadap konsep keuangan Syariah.

Berbeda signifikan, lembaga keuangan Syariah lokal seperti BPRS Syariah Majenang dan BMT Surya Utama Majenang mengimplementasikan strategi yang fleksibel, personal, dan informal, lebih mendekati konsep Karier Protean (Protean Career Model) dan pembelajaran informal di tempat kerja. Di BPRS Syariah, pengembangan karier didominasi oleh on-the-job coaching dan pembimbingan langsung oleh pimpinan, memungkinkan penyesuaian yang cepat terhadap kebutuhan lapangan, misalnya dalam menangani pembiayaan mikro. Selain itu, BPRS secara unik mengintegrasikan dimensi spiritual melalui pengajian rutin, mencerminkan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (Islamic Human Resource Management) yang memandang karier sebagai sarana pengabdian dan pembangunan integritas moral.

Sementara itu, BMT Surya Utama Majenang menekankan aspek kolektifitas dan peer learning, di mana keterbatasan sumber daya justru mendorong kreativitas dalam pengembangan yang murah, relevan, dan praktis. Perbedaan strategi ini secara

konseptual menunjukkan konvergensi antara model formal dan informal. BSI memberikan standar dan konsistensi profesional, sedangkan BPRS dan BMT menawarkan fleksibilitas, relevansi lokal, dan sentuhan spiritual. Analisis ini memperlihatkan bahwa model pengembangan karier yang ideal adalah yang mampu mengintegrasikan kedua pendekatan: sentralisasi untuk standar dan desentralisasi untuk konteks lokal.

Secara teoritis, studi kasus ini menegaskan relevansi model karier modern (Kompetensi dan Dual Career Path) untuk organisasi besar, dan model Protean untuk lembaga kecil yang adaptif. Kontribusi paling khas muncul dari dimensi spiritual yang diterapkan oleh BPRS dan BMT, membedakan manajemen karier di LKS dengan lembaga konvensional. Dimensi ini menempatkan karier tidak hanya sebagai jalur profesional, tetapi juga sebagai proses membangun akhlak dan meningkatkan keberkahan pekerjaan. Implementasi di Majenang ini menjadi sebuah mosaik strategi yang kaya, menyajikan pelajaran penting bagi lembaga besar untuk lebih kontekstual, dan bagi lembaga kecil untuk terus membuka diri terhadap standarisasi profesional.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembangan karier di LKS Majenang dapat dipandang sebagai sebuah mosaik yang terdiri dari berbagai pendekatan: formal, informal, kompetensi, protean, dan Islami. Perbedaan strategi tersebut justru memperlihatkan kekayaan variasi yang dapat dijadikan bahan pembelajaran. Bagi lembaga besar, penting untuk lebih memperhatikan relevansi lokal dan kebutuhan praktis nasabah. Sementara bagi lembaga kecil, penting untuk tetap membuka diri terhadap standarisasi dan profesionalisasi agar dapat meningkatkan daya saing.

## **2. Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Retensi Karyawan di Lembaga Keuangan Syariah Kecamatan Majenang**

Retensi karyawan di LKS Kecamatan Majenang meliputi BSI KCP Diponegoro Majenang, BPRS Syariah Majenang, dan BMT Surya Utama Majenang, menegaskan bahwa retensi melampaui faktor finansial. Sesuai dengan teori retensi (Robbins & Judge, 2018) yang menyoroti komitmen, loyalitas, dan keterlibatan, di konteks LKS, teori ini diperkaya oleh pendekatan Manajemen SDM Islami yang menekankan nilai-nilai seperti amanah, ukhuwah, keberkahan, dan integritas

spiritual. Temuan utama menunjukkan adanya integrasi kuat antara faktor spiritual, sosial, kepemimpinan, dan kompensasi dalam menumbuhkan loyalitas karyawan.

Faktor yang paling dominan dalam retensi adalah motivasi intrinsik berbasis spiritual. Karyawan di LKS lokal, terutama BPRS Syuriah dan BMT Surya Utama, memandang pekerjaan mereka sebagai ibadah dan dakwah. Keyakinan pada prinsip amanah dan pencarian keberkahan membuat mereka memiliki loyalitas tinggi dan rela bertahan meski kompensasi finansial relatif lebih rendah daripada lembaga konvensional. Mereka meyakini bahwa rezeki yang halal membawa ketenangan batin, menjadikan faktor spiritual ini sebagai nilai tawar utama yang berhasil mengikat karyawan secara mendalam.

Selain spiritual, faktor sosial yang kuat juga menjadi pilar retensi. Lingkungan kerja di BPRS Syuriah dan BMT Surya Utama ditandai oleh suasana kekeluargaan, suportif, dan komunikasi terbuka antara pimpinan dan staf. Komunikasi yang terbuka memungkinkan karyawan merasa dihargai dan didengar (Sulistiyono & Setyaningrum, 2022). Aktivitas sosial dan keagamaan yang rutin menciptakan ikatan emosional (ukhuwah) yang erat, membuat karyawan merasa menjadi bagian dari komunitas, bukan hanya sekadar lembaga. Ikatan sosial inilah yang menjadi penghalang signifikan bagi karyawan untuk memutuskan turnover.

Gaya kepemimpinan yang meneladani nilai-nilai Rasulullah (shiddiq, amanah, fathanah, tabligh) juga sangat memengaruhi loyalitas. Pemimpin di LKS lokal berperan sebagai teladan moral dan spiritual, yang konsisten antara ucapan dan tindakan, menumbuhkan kepercayaan tinggi dari karyawan (Al-Falahi & Taha, 2021). Walaupun kompensasi bukan faktor utama, keadilan dan transparansi dalam sistem pengupahan menjadi vital. Karyawan menghargai sistem kompensasi yang tepat waktu, jelas, dan sesuai syariah (bebas gharar dan riba), yang memberikan ketenangan batin dan kepuasan etis, sejalan dengan tuntutan hadis tentang pembayaran upah.

Keseluruhan faktor ini terintegrasi dalam Budaya Organisasi Islami yang khas, di mana pekerjaan dilihat sebagai perjalanan spiritual dan sarana pengabdian. Fenomena retensi di Majenang ini membuktikan adanya pengayaan kontekstual terhadap teori retensi modern, di mana kepuasan kerja diukur dari dimensi ibadah, komitmen didorong oleh ukhuwah, dan keterlibatan diperkuat oleh pembinaan moral.

Implikasi temuan ini menekankan bahwa LKS harus memprioritaskan penguatan budaya Islami dan kepemimpinan berakhlak dalam strategi SDM, sebab karyawan bertahan karena pekerjaan memberi mereka makna, keberkahan, dan komunitas, yang merupakan daya tarik unik LKS di tengah persaingan finansial.

## PENUTUP

Berdasarkan analisis mendalam, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Majenang tidak semata-mata ditentukan oleh kompensasi finansial, melainkan dipengaruhi secara kuat oleh nilai-nilai spiritual, sosial, dan budaya organisasi yang khas. Motivasi intrinsik yang berpijak pada pandangan bahwa pekerjaan adalah bentuk ibadah dan amanah menjadi landasan utama terbentuknya loyalitas. Lingkungan kerja yang positif, gaya kepemimpinan yang meneladani akhlak Rasulullah ﷺ, serta komunikasi yang terbuka dan adil semakin memperkuat keterikatan karyawan terhadap lembaga. Meskipun faktor finansial tetap penting, khususnya dalam memastikan kesejahteraan, faktor ini bukanlah penentu tunggal. Justru integrasi nilai syariah dalam sistem kompensasi menjadikan karyawan merasa dihargai secara utuh, baik secara profesional maupun spiritual. Dengan demikian, LKS di Majenang berhasil membangun retensi karyawan melalui pendekatan yang menekankan keseimbangan antara aspek material, moral, dan spiritual, sehingga tercipta budaya organisasi yang kokoh dan berorientasi pada keberkahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Falahi, S. &. (2021). The role of Islamic leadership in enhancing organizational performance in Islamic banking. *Journal of Islamic Finance and Business Research*, 10(2), 1-15.
- Al-Ghazali, A. &. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi di Bank Syariah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 7(1), 121-135.
- Budiman, A. (2025, Agustus 14). Wawancara, Manajer Operasional BSI. (Y. Pangestuti, Interviewer)
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Washington: Sage Publications.
- Fahrudin, A. (2025, Agustus 22). Wawancara, Marketing BMT Surya Utama. (Y. Pangestuti, Interviewer)

- Hasan, F. &. (2022). Islamic Human Resource Management: A Conceptual Framework. *Journal of Islamic Economics and Finance*, 6(1), 1-15.
- Hidayat, R. (2025, Agustus 20). Wawancara, Staff BSI. (Y. Pangestuti, Interviewer)
- Judge, S. P. (2018). *Organizational Behavior*, edisi ke-18. California: Pearson Education.
- Karim, A. A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kusuma, H. J. (2025, Agustus 22). Wawancara, Direktur BPRS Syariah Majenang. (Y. Pangestuti, Interviewer)
- Miles, M. B. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Washington: Sage Publications.
- Muslimin. (2025, Agustus 22). Wawancara, Pimpinan BMT Surya Utama Majenang. (Y. Pangestuti, Interviewer)
- Mustika, R. (2025, Agustus 20). Wawancara, Teller BSI. (Y. Pangestuti, Interviewer)
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. Chicago: McGraw-Hill Education.
- Nurfadhilah, S. &. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 15(2), 154-168.
- OJK. (2024, Maret 14). *Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia*. Retrieved September 20, 2024, from OJK: <https://ojk.go.id/id/Default.aspx>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Washington: Sage Publications.
- Purwanto, E. (2025, Agustus 22). Wawancara, Staff Administrasi BPRS Syariah Majenang. (Y. Pangestuti, Interviewer)
- Rosly, S. A. (2010). *An introduction to Islamic finance: Theory and practice*. New York: John Wiley & Sons.
- Sean R. Valentine, P. M. (2019). *Human Resource Management*. Mexico City: Cengage Learning.
- Sudjono, J. G. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasional. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 18, Nomor 3, 221–235.
- Sulistiyono, A. &. (2022). Strategi Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan Pada Perusahaan Startup. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 9(2), 201-215.

- Syah, S. M. (2023). Peran Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Retensi Karyawan di Industri Perbankan Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis*, 11(1), 45-60.
- Taufik, M. &. (2022). Pengaruh Program Pelatihan dan Jalur Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan di Lembaga Keuangan Syariah. *Jurnal Riset Manajemen*, 10(4), 312-325.