ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

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

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i5.11030

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT BPRS HAJI MISKIN PANDAI SIKEK

Analysis of Leadership Style in Increasing Employee Loyalty and Job Satisfaction at PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek

Sherli Rahmayola & Habibatur Ridhah
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi
sherlirahmayola11@gmail.com; habibaturridhah@uinbukittinggi.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 20, 2026	Jun 17, 2026	Jun 29, 2026	Jul 4, 2026

Abstract

Leadership style plays an important role in shaping employee loyalty and job satisfaction, particularly in Islamic financial institutions. Although organizational leadership has been widely studied, research that specifically analyzes the implementation of leadership styles in improving loyalty and job satisfaction at Sharia People's Financing Banks (BPRS), especially in organizations with more than one leader who has different leadership characteristics, remains limited. This study aims to analyze leadership styles in improving employee loyalty and job satisfaction at PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. This study used a qualitative approach with a descriptive field research design. The informants consisted of leaders and employees of PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek who were selected using purposive sampling. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, and were then analyzed using an interactive analysis model that includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that the leadership style implemented is a combination of democratic,

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

transformational, and authoritarian styles that contributes to the formation of employee loyalty through communication, motivation, and harmonious working relationships. However, job satisfaction has not yet been fully optimized because there are still obstacles in the bonus distribution system, task allocation, and information transparency. These findings contribute to the development of leadership studies in Islamic financial institutions and expand understanding of leadership implementation in improving loyalty and job satisfaction. The conclusion of this study emphasizes the importance of adaptive, communicative, and transparent leadership styles in strengthening loyalty and improving employee job satisfaction. The implications of this study can serve as input for BPRS management in developing leadership practices that are fairer, more open, and oriented toward employee welfare.

Keywords: Leadership Style; Work Loyalty; Job Satisfaction; Sharia People's Financing Bank; Human Resource Management

Abstrak: Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk loyalitas dan kepuasan kerja karyawan, khususnya pada lembaga keuangan syariah. Meskipun kepemimpinan organisasi telah banyak diteliti, kajian yang secara khusus menganalisis implementasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), terutama pada organisasi dengan lebih dari satu pimpinan yang memiliki karakter kepemimpinan berbeda, masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan pada PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi deskriptif lapangan (*field research*). Informan terdiri atas pimpinan dan karyawan PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan merupakan kombinasi gaya demokratis, transformasional, dan otoriter yang berkontribusi terhadap pembentukan loyalitas karyawan melalui komunikasi, motivasi, dan hubungan kerja yang harmonis. Namun, kepuasan kerja belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kendala dalam sistem pembagian bonus, pembagian tugas, dan keterbukaan informasi. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pada lembaga keuangan syariah serta memperluas pemahaman mengenai implementasi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. Simpulan penelitian ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan transparan dalam memperkuat loyalitas serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Implikasi penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen BPRS dalam mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih adil, terbuka, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Loyalitas Kerja; Kepuasan Kerja; Bank Pembiayaan Rakyat Syariah; Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan. Di tengah perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi tidak lagi hanya bergantung pada

kekuatan modal, teknologi, maupun sumber daya fisik, tetapi juga pada kemampuan mengelola sumber daya manusia secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diyakini mampu meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, daya saing organisasi, serta keberlanjutan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong komitmen, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan melalui praktik kepemimpinan yang efektif (Kartono, 2019; Locke, 1976).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan pekerjaan, tetapi juga berfungsi sebagai motivator, komunikator, pengambil keputusan, pembimbing, dan agen perubahan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan menentukan bagaimana karyawan memandang pekerjaannya, membangun hubungan dengan organisasi, serta menunjukkan komitmen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterikatan karyawan *(employee engagement)*, serta menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi *(turnover intention)* (Aprileani & Abadi, 2022; Novianti & Roz, 2024).

Dalam industri perbankan, khususnya perbankan syariah, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menentukan kualitas pelayanan kepada nasabah. Keberhasilan bank syariah tidak hanya diukur dari aspek kinerja keuangan, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam membangun hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan komitmen terhadap organisasi, bersedia mempertahankan keanggotaannya dalam jangka panjang, serta memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya loyalitas dapat berdampak pada meningkatnya tingkat *turnover*, menurunnya produktivitas, serta berkurangnya kualitas pelayanan kepada masyarakat. Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya, yang akan memengaruhi motivasi, semangat kerja, kreativitas, dan produktivitas karyawan (Locke, 1976). Oleh karena itu, loyalitas dan kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi modern.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan dipahami sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, kejujuran, keadilan, serta keteladanan. Seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi, tetapi juga berkewajiban membimbing, melayani, serta mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dipimpinnya. Konsep tersebut sejalan dengan pendekatan *servant leadership*, yaitu kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan bagi anggotanya sehingga mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan, serta membangun loyalitas dan kepuasan kerja karyawan (Adiba, 2018).

Fenomena tersebut menjadi penting untuk dikaji pada PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Berdasarkan hasil observasi awal dalam skripsi, perusahaan memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda dibandingkan organisasi pada umumnya karena dipimpin oleh tiga pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Perbedaan tersebut menyebabkan munculnya persepsi yang beragam di kalangan karyawan terhadap pola komunikasi, pemberian motivasi, pengambilan keputusan, serta hubungan interpersonal yang dibangun oleh masing-masing pimpinan. Berdasarkan data perusahaan, PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek memiliki 40 orang karyawan yang tersebar pada kantor pusat, satu kantor cabang di Payakumbuh, serta tiga kantor kas di Baruah, Padang Panjang, dan Batusangkar. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa sebagian karyawan memiliki loyalitas dan kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan sebagian lainnya masih menunjukkan tingkat motivasi dan komitmen kerja yang beragam. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan diduga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola pekerjaan, tetapi juga oleh kemampuannya membangun hubungan sosial yang positif dengan karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, menciptakan komunikasi yang terbuka, bersikap adil, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang akan lebih mudah membangun loyalitas dan kepuasan kerja dibandingkan pemimpin yang hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas dan kepuasan kerja pada PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek menjadi penting dilakukan sebagai upaya memperoleh bukti empiris mengenai efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja karyawan, termasuk loyalitas dan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, membangun komitmen organisasi, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Dalam konteks perbankan syariah, peran kepemimpinan menjadi semakin penting karena pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi, tetapi juga terhadap implementasi nilai-nilai syariah dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Aprileani dan Abadi (2022) pada karyawan perbankan syariah di Indonesia membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kesiapan menghadapi perubahan, dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta kesempatan kepada karyawan untuk berkembang akan meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen organisasi. Namun demikian, penelitian tersebut lebih berfokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui variabel mediasi sehingga belum secara khusus menganalisis loyalitas kerja sebagai variabel dependen.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Irma Suryani dkk. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada bank syariah selama proses perubahan organisasi. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu membangun kepercayaan diri *(self efficacy)* karyawan akan lebih berhasil meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Akan tetapi, penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada hubungan antara kepemimpinan dan kinerja sehingga belum mengkaji loyalitas maupun kepuasan kerja secara bersamaan.

Selain itu, berbagai penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, menunjukkan perilaku kerja positif, serta memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan *turnover intention*, menurunkan produktivitas, dan mengurangi kualitas pelayanan organisasi. Oleh karena itu, organisasi memerlukan praktik kepemimpinan yang mampu menciptakan kepuasan kerja sehingga loyalitas karyawan dapat terus dipertahankan.

Meskipun penelitian mengenai gaya kepemimpinan telah berkembang cukup pesat, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian *(research gap)*. Pertama, sebagian besar penelitian dilakukan pada bank umum, perusahaan manufaktur, atau organisasi besar, sedangkan penelitian pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) masih relatif terbatas. Kedua, penelitian terdahulu umumnya hanya menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap satu variabel dependen, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau kinerja, sedangkan penelitian yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas kerja dan kepuasan kerja secara simultan masih belum banyak ditemukan. Ketiga, belum banyak penelitian yang dilakukan pada organisasi yang memiliki karakteristik kepemimpinan lebih dari satu pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang berbeda sebagaimana kondisi di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk menghasilkan temuan empiris baru mengenai efektivitas gaya kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja pada lembaga keuangan syariah.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan *(novelty)* pada aspek objek penelitian, konteks organisasi, dan model analisis. Dari sisi objek, penelitian dilakukan pada PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek yang memiliki karakteristik unik karena dipimpin oleh tiga orang pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang berbeda. Dari sisi model analisis, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap satu variabel dependen, tetapi menganalisis pengaruhnya terhadap loyalitas kerja dan kepuasan kerja secara simultan. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas gaya kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah.

Penelitian ini menggunakan teori gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Kartono (2019), yang menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tercermin melalui kemampuan mengambil keputusan, memotivasi bawahan, membangun komunikasi, mengendalikan bawahan, dan mengendalikan emosi. Konsep kepuasan kerja mengacu pada teori Edwin A. Locke yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Sementara itu, loyalitas kerja dipahami sebagai komitmen karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, mendukung tujuan organisasi, serta memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Integrasi ketiga konsep tersebut menjadi landasan dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena empiris, hasil penelitian terdahulu, dan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas kerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas kerja karyawan, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, serta memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah dan menjadi masukan praktis bagi manajemen PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang mampu meningkatkan loyalitas serta kepuasan kerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam fenomena gaya kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan pada PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek berdasarkan pengalaman, persepsi, dan pandangan para informan. Menurut Moleong (2021), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan memahami fenomena yang dialami subjek penelitian secara holistik melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata pada suatu konteks alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Senada dengan itu, Sugiyono (2022) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi objek yang alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan analisis data. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan yang diterapkan serta dampaknya terhadap loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian lapangan *(field research)* dengan rancangan deskriptif kualitatif. Penelitian dilaksanakan secara langsung di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek untuk memperoleh data empiris mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Penelitian dilakukan pada kondisi alamiah *(natural setting)*, sehingga peneliti berinteraksi langsung dengan informan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Desain ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi secara mendalam mengenai fenomena yang diteliti tanpa melakukan manipulasi terhadap kondisi yang terjadi di lapangan (Sugiyono, 2022). Penelitian dilaksanakan di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek mulai 28 September 2025 hingga penelitian selesai.

Partisipan penelitian terdiri atas pimpinan dan karyawan PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek yang dipilih karena memiliki pengalaman langsung mengenai praktik kepemimpinan di lingkungan kerja. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sehingga mampu memberikan informasi yang sesuai dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2022). Informan dipilih berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan mereka dalam aktivitas organisasi sehingga data yang diperoleh diharapkan mampu menggambarkan kondisi empiris secara mendalam.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan pimpinan dan karyawan PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, arsip, buku, artikel ilmiah, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui: 1) Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung aktivitas organisasi dan interaksi antara pimpinan dengan karyawan; 2) Wawancara dilakukan secara mendalam menggunakan pedoman wawancara untuk memperoleh informasi mengenai gaya kepemimpinan, loyalitas kerja, dan kepuasan kerja; 3) Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa struktur organisasi, profil perusahaan, data kepegawaian, dan dokumen lain yang berkaitan dengan penelitian (Moleong, 2021; Sugiyono, 2022).

Keabsahan data dalam penelitian dijaga melalui teknik triangulasi, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan berbagai teknik pengumpulan data. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas yang lebih tinggi (Moleong, 2021). Langkah ini bertujuan memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan kondisi yang terjadi di lapangan.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi kondensasi data *(data condensation)*, penyajian data *(data display)*, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan *(conclusion drawing/verification)*. Analisis dilakukan sejak proses pengumpulan data berlangsung hingga penelitian selesai. Pada tahap kondensasi data, peneliti memilih dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif agar memudahkan identifikasi pola dan hubungan antartemuan. Tahap terakhir adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan berdasarkan keseluruhan data yang telah dianalisis sehingga menghasilkan temuan yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL

Hasil penelitian disusun berdasarkan temuan yang diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sehingga menghasilkan beberapa tema utama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan serta dampaknya terhadap loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Informan penelitian terdiri atas pimpinan dan karyawan yang mewakili bagian operasional, marketing, dan *customer service.*

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek

Hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan kombinasi beberapa pendekatan kepemimpinan. Informan menjelaskan bahwa ketiga pimpinan memiliki karakter yang berbeda dalam memimpin. Salah satu pimpinan dipersepsikan memiliki karakter bijaksana, cepat tanggap, dan mampu memberikan solusi terhadap berbagai persoalan organisasi. Pimpinan lainnya dipandang lebih menekankan hubungan atasan dan bawahan melalui pemberian instruksi secara langsung, sedangkan pimpinan yang lain lebih mengedepankan pendekatan kekeluargaan serta membangun hubungan yang dekat dengan karyawan. Secara umum, para informan menilai bahwa kombinasi gaya kepemimpinan tersebut memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan organisasi, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan.

Persepsi karyawan terhadap keadilan dan keterbukaan pimpinan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai sikap adil dan keterbukaan pimpinan masih beragam. Sebagian informan mengungkapkan bahwa pembagian bonus belum sepenuhnya mencerminkan perbedaan kinerja sehingga menimbulkan rasa kurang adil dan memunculkan kecemburuan di antara karyawan. Selain itu, beberapa informan menyatakan bahwa tidak semua informasi disampaikan secara terbuka kepada karyawan sehingga transparansi organisasi belum dirasakan secara optimal. Meskipun demikian, terdapat pula informan yang berpendapat bahwa keadilan harus mempertimbangkan kontribusi masing-masing karyawan sehingga pemberian penghargaan memang tidak selalu sama. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek keadilan dan keterbukaan masih menjadi perhatian dalam praktik kepemimpinan di perusahaan.

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan

Hasil wawancara memperlihatkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan belum dirasakan secara merata. Sebagian informan menyampaikan bahwa pimpinan melibatkan karyawan melalui diskusi dan musyawarah sebelum menetapkan suatu kebijakan. Namun, informan lainnya berpendapat bahwa pelibatan tersebut lebih bersifat formalitas karena keputusan akhir tetap berada di tangan pimpinan. Perbedaan persepsi ini menunjukkan bahwa mekanisme partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan belum diterapkan secara konsisten pada seluruh unit kerja.

Perbedaan gaya kepemimpinan antar pimpinan

Seluruh informan mengakui adanya perbedaan gaya kepemimpinan antara ketiga pimpinan di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Perbedaan tersebut tampak pada cara berkomunikasi, proses pengambilan keputusan, pemberian arahan, serta pola hubungan dengan bawahan. Sebagian pimpinan dipandang lebih demokratis dan komunikatif, sebagian lainnya lebih tegas dan berorientasi pada instruksi, sedangkan pimpinan yang lain membangun hubungan yang lebih kekeluargaan dengan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan di perusahaan dipengaruhi oleh karakter dan pengalaman masing-masing pimpinan.

Loyalitas dan kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar karyawan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan melalui kedisiplinan, tanggung jawab, serta keinginan untuk tetap bekerja di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Namun demikian, tingkat kepuasan kerja belum dirasakan sama oleh seluruh karyawan. Beberapa informan mengungkapkan bahwa pembagian bonus yang belum sesuai dengan beban kerja, adanya tugas di luar *job description*, serta keterbatasan transparansi dari pimpinan menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Meskipun demikian, hubungan kekeluargaan yang dibangun di lingkungan kerja dinilai mampu mempertahankan komitmen sebagian besar karyawan terhadap organisasi.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Penelitian

Tema	Temuan Utama
Gaya kepemimpinan	Terdapat kombinasi gaya demokratis, transformasional, dan otoriter sesuai karakter masing-masing pimpinan.
Keadilan dan keterbukaan	Sebagian karyawan menilai pembagian bonus dan transparansi informasi belum optimal.
Pengambilan keputusan	Karyawan dilibatkan dalam diskusi, tetapi keputusan akhir tetap berada pada pimpinan.

Tema	Temuan Utama
Perbedaan kepemimpinan	Ketiga pimpinan memiliki karakter dan pendekatan kepemimpinan yang berbeda.
Loyalitas dan kepuasan kerja	Loyalitas karyawan relatif baik, namun kepuasan kerja dipengaruhi oleh sistem penghargaan, pembagian tugas, dan komunikasi pimpinan.

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, hasil penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek bersifat beragam dan memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Temuan yang paling banyak muncul dalam wawancara berkaitan dengan perbedaan karakter kepemimpinan, persepsi mengenai keadilan dalam pemberian bonus, tingkat keterbukaan informasi, dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini juga menemukan beberapa data yang berbeda dari kecenderungan umum. Meskipun sebagian informan menilai bahwa pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan mendukung suasana kerja, sebagian informan lainnya menyatakan bahwa masih terdapat ketidakpuasan terhadap sistem pemberian bonus, transparansi informasi, serta pembagian pekerjaan yang dianggap belum sepenuhnya sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Selain itu, persepsi mengenai pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan juga tidak seragam. Sebagian informan merasa telah dilibatkan melalui musyawarah, sedangkan sebagian lainnya menganggap bahwa keputusan tetap didominasi oleh pimpinan. Perbedaan persepsi tersebut menunjukkan adanya variasi pengalaman yang dialami karyawan selama bekerja di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek merupakan kombinasi antara gaya kepemimpinan demokratis, transformasional, dan otoriter. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan di perusahaan tidak didominasi oleh satu gaya tertentu, tetapi disesuaikan dengan situasi, karakteristik pekerjaan, dan kebutuhan organisasi. Variasi gaya kepemimpinan tersebut tercermin dari cara masing-masing pimpinan dalam mengambil keputusan, membangun komunikasi, memberikan motivasi, serta melakukan pengawasan terhadap karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi bersifat dinamis dan situasional sehingga efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan dengan kondisi yang dihadapi.

Temuan tersebut menjawab fokus penelitian mengenai bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menyatakan bahwa hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, meningkatkan tanggung jawab, serta mendorong karyawan untuk tetap bekerja di PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal, komunikasi yang efektif, dan perhatian pimpinan terhadap kebutuhan bawahannya. Dengan demikian, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membangun komitmen organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Beberapa informan mengungkapkan bahwa sistem pembagian bonus belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja dan kontribusi masing-masing karyawan. Selain itu, masih terdapat pelaksanaan tugas di luar *job description* serta keterbatasan keterbukaan informasi dalam organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik belum sepenuhnya mampu menghilangkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja apabila belum didukung oleh sistem penghargaan, pembagian tugas, dan komunikasi organisasi yang adil. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja memerlukan sinergi antara kualitas kepemimpinan dan sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih transparan.

Dalam perspektif teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Kartono (2019), seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan mengambil keputusan, memotivasi bawahan, membangun komunikasi, mengendalikan bawahan, dan mengendalikan emosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar indikator tersebut telah diterapkan oleh pimpinan PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Akan tetapi, aspek komunikasi, keterbukaan informasi, dan pemberian penghargaan masih memerlukan perbaikan agar mampu meningkatkan kepuasan kerja secara lebih optimal. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengarahkan bawahan, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan yang adil, terbuka, dan saling percaya.

Temuan penelitian juga sejalan dengan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Locke (1976), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif

sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan pemberian bonus, hubungan dengan pimpinan, pembagian tugas, serta kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Ketika harapan karyawan terhadap aspek-aspek tersebut belum terpenuhi secara optimal, tingkat kepuasan kerja menjadi beragam. Sebaliknya, hubungan kerja yang harmonis dan lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan rasa nyaman dalam bekerja meskipun masih terdapat beberapa kekurangan dalam sistem organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Aprileani dan Abadi (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada perbankan syariah. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Novianti dan Roz (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga mendorong munculnya perilaku kerja positif dalam organisasi. Selain itu, temuan ini sejalan dengan penelitian Wulandari et al. (2023) yang menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai kepemimpinan Islami mampu meningkatkan kualitas hubungan kerja serta memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai bank syariah.

Di sisi lain, penelitian ini memberikan kontribusi baru karena menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan pada PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek dipengaruhi oleh keberadaan tiga pimpinan yang memiliki karakter kepemimpinan berbeda. Kondisi tersebut menghasilkan pengalaman kerja yang beragam di kalangan karyawan sehingga persepsi mengenai loyalitas dan kepuasan kerja tidak sepenuhnya sama. Konteks ini relatif belum banyak dibahas dalam penelitian terdahulu yang umumnya hanya mengkaji organisasi dengan satu pemimpin utama. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai implementasi gaya kepemimpinan dalam lembaga keuangan syariah yang memiliki struktur kepemimpinan kolektif.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi manajemen PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek agar terus memperkuat kualitas kepemimpinan melalui peningkatan komunikasi internal, transparansi dalam penyampaian informasi, sistem penghargaan yang lebih proporsional, serta pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi dan uraian jabatan masing-masing karyawan. Langkah tersebut diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja tanpa mengurangi loyalitas karyawan yang selama ini telah terbangun. Dari sisi akademik, penelitian ini memperkaya kajian mengenai kepemimpinan pada lembaga keuangan syariah,

khususnya dalam konteks hubungan antara gaya kepemimpinan, loyalitas kerja, dan kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan: 1) Penelitian hanya dilakukan pada satu Bank Pembiayaan Rakyat Syariah sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh lembaga perbankan syariah di Indonesia; 2) Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang terbatas sehingga temuan sangat dipengaruhi oleh pengalaman dan persepsi masing-masing informan; 3) Penelitian hanya memfokuskan pada gaya kepemimpinan, loyalitas kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan faktor lain seperti budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja belum dianalisis secara mendalam.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan objek penelitian yang lebih luas dengan karakteristik organisasi yang berbeda sehingga memungkinkan dilakukan perbandingan antar lembaga perbankan syariah. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif serta memasukkan variabel lain, seperti budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja pada lembaga keuangan syariah.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan pada PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan merupakan kombinasi antara gaya kepemimpinan demokratis, transformasional, dan otoriter yang disesuaikan dengan karakteristik pimpinan serta kebutuhan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan tersebut berkontribusi dalam membangun loyalitas karyawan melalui terciptanya hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, serta tumbuhnya rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap organisasi. Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat beberapa aspek yang menjadi perhatian, seperti sistem pembagian bonus yang belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja, pelaksanaan tugas di luar *job description*, serta keterbatasan keterbukaan informasi dalam organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam

mengarahkan bawahan, tetapi juga oleh kemampuan menciptakan sistem manajemen sumber daya manusia yang adil, transparan, dan mampu memenuhi harapan karyawan.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang kepemimpinan pada lembaga keuangan syariah. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa implementasi gaya kepemimpinan yang bersifat situasional mampu memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan informasi bagi manajemen PT BPRS Haji Miskin Pandai Sikek mengenai pentingnya meningkatkan kualitas komunikasi organisasi, transparansi dalam pengambilan keputusan, pemerataan pembagian beban kerja, serta penerapan sistem penghargaan yang lebih proporsional guna meningkatkan kepuasan kerja tanpa mengurangi loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai praktik kepemimpinan pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yang memiliki karakteristik kepemimpinan kolektif dengan lebih dari satu pimpinan, sehingga dapat menjadi referensi bagi penelitian dan praktik manajemen pada lembaga keuangan syariah yang memiliki karakteristik serupa.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dengan jumlah informan yang terbatas sehingga temuan penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh lembaga perbankan syariah. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan lokasi penelitian dengan melibatkan berbagai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah maupun bank syariah lainnya agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel secara lebih mendalam, serta menambahkan variabel lain, seperti budaya organisasi, motivasi kerja, kompensasi, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja sehingga mampu memperkaya pengembangan teori maupun praktik manajemen sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

Adiba, E. M. (2018). Kepemimpinan Islami, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, dan Loyalitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri di Sidoarjo. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics, 2*(1), 60–80. https://doi.org/10.26740/al-uqud.v2n1.p60-80

Aprileani, A. P., & Abadi, F. (2022). The roles of transformational leadership on employee's job satisfaction, readiness for change, and organizational commitment of Islamic

banking in Indonesia. *Indonesian Journal of Business Analytics, 2*(2), 213–230. https://doi.org/10.55927/ijba.v2i2.2228

Elfani, E. Y. (2019). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Islam terhadap Loyalitas Karyawan BNI Syariah di Surabaya. *Journal of Business & Banking, 9*(1), 109–122. https://doi.org/10.14414/jbb.v9i1.1718

Hakim, S., Susianto, T. E., Irdiana, S., Purnomo, Y. J., & Purnomo, H. (2023). The influence of job satisfaction, work environment and workload on loyalty of National Sharia Bank employees. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 9*(5), 1823–1828. https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1481

Hendrawan, S., Hendrasto, N., Farid, M. F., & Riani, D. (2023). Job satisfaction of Bank Syariah Indonesia employees post-merger. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah), 4*(2), 213–230. https://doi.org/10.46367/jps.v4i2.1398

Kamis, R. A., Husen, Z., & Ridwan, I. W. (2024). Analysis of factors affecting employee job satisfaction at Bank Syariah Indonesia in Ternate. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 10*(2), 2080–2086. https://doi.org/10.29040/jiei.v10i2.13722

Kartono, K. (2019). *Pemimpin dan kepemimpinan*. PT RajaGrafindo Persada.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Mardiyah, R., Hamim, K., & Hasanah, S. M. (2025). The effect of job satisfaction on employee retention with moderation of transformational leadership style at Bank Syariah Indonesia (BSI), Mataram-Majapahit Sub-Branch Office (KCP). *IQTISHADUNA: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam, 16*(1), 69–82. https://doi.org/10.20414/iqtishaduna.v16i1.13541

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.

Novianti, K. R., & Roz, K. (2024). Measuring job satisfaction between transformational leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector. *AMAR (Andalas Management Review), 7*(2), 67–77. https://doi.org/10.25077/amar.7.2.67-77.2023

Riani, D., Hasnin, H. R., Maulani, D., Megawati, D., Syahdiany, G., & Septiyani, F. I. (2026). The effect of Islamic leadership, Islamic spirituality, and Islamic work ethic on job satisfaction: Studies in PT Bank Syariah Indonesia. *Neraca Keuangan: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 20*(3), 591–601. https://doi.org/10.32832/neraca.v20i3.21370

Rizal, M., & Mustapita, A. F. (2023). Determinants of Islamic bank employee performance through job satisfaction. *Journal of Islamic Economics and Finance Studies, 4*(1), 83–98. https://doi.org/10.47700/jiefes.v4i1.5923

Sodiq, A., Ratnasari, R. T., & Mawardi, I. (2024). Analysis of the effect of Islamic leadership and job satisfaction on sharia engagement and employee performance of Islamic banks in Indonesia. *Cogent Business & Management, 11*(1), Article 2362772. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362772

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.

Suryani, I., Halimatussakdiah, H., Amri, A., Alfaridzi, M., Chayyara, R., Sofa, N., & Khatijatusshalihah, K. (2022). The change has come: How transformational leadership

makes change transition successful in Islamic banks? *Journal of Leadership in Organizations, 4*(2), 170–178. https://doi.org/10.22146/jlo.73318

Wulandari, E., Adiba, E. M., & Septiana, N. I. (2023). Determinant of job satisfaction and job performance among staff of an Islamic banks. *Journal of Islamic Economic Laws, 6*(2), 89–109. https://doi.org/10.23917/jisel.v6i2.21476