

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

Abd Jalil¹, Citra Humaira¹, Sri Kasnelly¹

IAI An-Nadwah Kuala Tungkal, Indonesia

Email: abduljalilstai@gmail.com*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap program pengembangan karier dan dampaknya terhadap motivasi kerja di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Tungkal. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki persepsi positif terhadap program pengembangan karier yang dijalankan oleh lembaga. Kebijakan pelatihan dan pembinaan karier dinilai mampu meningkatkan profesionalitas dan kompetensi pegawai. Namun, terdapat perbedaan persepsi terkait keadilan dan transparansi dalam pelaksanaan program karena belum meratanya kesempatan pelatihan dan promosi. Faktor seperti kejelasan informasi, dukungan pimpinan, serta penerapan nilai-nilai Islam seperti amanah dan adil terbukti memengaruhi motivasi kerja. Lingkungan kerja yang berlandaskan etika Islam juga memperkuat rasa tanggung jawab dan loyalitas karyawan terhadap lembaga. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem pengembangan karier yang transparan, komunikatif, dan berbasis nilai-nilai Islam merupakan kunci dalam membangun motivasi kerja yang berkelanjutan di lembaga keuangan syariah.

Kata Kunci: Persepsi Karyawan; Pengembangan Karier; Motivasi Kerja; Nilai Islam; Bank Syariah

Abstract

This study aims to analyze employee perceptions of career development programs and their impact on work motivation at Bank Syariah Indonesia, Kuala Tungkal Branch. The study used a qualitative descriptive approach, with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The results indicate that most employees have a positive perception of the career development program implemented by the institution. Career training and coaching policies are considered capable of improving employee professionalism and competence. However, there are differences in perceptions regarding fairness and transparency in program implementation due to unequal training and promotion opportunities. Factors such as clarity of information, leadership support, and the implementation of Islamic values such as trustworthiness and fairness have been shown to influence work motivation. A work environment based on Islamic ethics also strengthens employees' sense of responsibility and loyalty to the institution. This study concludes that a transparent, communicative, and Islamic-value-based career development system is key to building sustainable work motivation in Islamic financial institutions.

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

Keywords: *Employee Perceptions; Career Development; Work Motivation; Islamic Values; Islamic Banks*

PENDAHULUAN

Transformasi organisasi di sektor keuangan syariah telah mengubah cara lembaga berinteraksi dengan karyawan dan masyarakat. Bank syariah kini tidak hanya dinilai dari kepatuhan terhadap prinsip syariah atau kualitas produk keuangannya, tetapi juga dari kemampuan mengelola sumber daya manusia secara adil, transparan, dan berorientasi pada pengembangan karier. Dalam era digital dan kompetitif seperti sekarang, karyawan memandang keberhasilan organisasi tidak semata dari capaian keuangan, tetapi dari sejauh mana lembaga memberikan ruang tumbuh bagi mereka.¹

Namun, hasil observasi awal di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Tungkal menunjukkan adanya ketimpangan antara harapan dan kenyataan dalam pelaksanaan program pengembangan karier. Sebagian karyawan menilai bahwa kesempatan promosi dan pelatihan belum sepenuhnya merata. Informasi terkait jalur karier sering kali tersampaikan secara informal, bergantung pada kedekatan komunikasi dengan atasan, bukan pada sistem yang terstruktur. Kondisi ini menyebabkan munculnya persepsi yang beragam terhadap keadilan organisasi serta menurunnya motivasi sebagian karyawan dalam meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan Susanti dan Amri (2024) bahwa kejelasan jalur karier dan komunikasi organisasi yang baik menjadi faktor utama dalam membangun motivasi dan loyalitas karyawan di bank syariah.²

Selain itu, perubahan sistem kerja akibat digitalisasi di sektor perbankan menambah tantangan baru bagi pegawai. Adaptasi teknologi memerlukan pelatihan berkelanjutan, namun tidak semua karyawan mendapatkan akses dan dukungan yang sama. Karyawan muda yang lebih akrab dengan teknologi cenderung lebih mudah beradaptasi, sedangkan generasi yang lebih senior mengalami tekanan psikologis dan penurunan semangat kerja. Situasi ini memperlihatkan bahwa kebijakan pengembangan karier tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial dan demografis karyawan. Fatiha (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan beban adaptasi digital berpengaruh langsung terhadap stres dan

¹ A. A. P. Mangkunegara, *Evaluasi kinerja SDM* (Bandung, 2021).

² A. Susanti, R., & Amri, "Komunikasi organisasi dan persepsi karier di bank syariah," *Ilmu Komunikasi*, 9 (2024), 120–34.

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

motivasi kerja pegawai bank syariah.³ Di sisi lain, Sinambela dan Murtaza (2024) menegaskan bahwa motivasi intrinsik karyawan akan meningkat ketika mereka merasa diakui, dibimbing, dan diberikan kesempatan berkembang secara profesional dalam struktur organisasi yang adil.

Ketidakseimbangan antara kebijakan organisasi dan persepsi individu ini dapat menimbulkan kesenjangan psikologis yang berdampak pada kinerja. Dalam organisasi berbasis nilai Islam seperti bank syariah, persepsi karyawan terhadap keadilan, transparansi, dan penghargaan terhadap usaha kerja memiliki implikasi yang lebih mendalam karena berkaitan dengan nilai moral dan spiritual.⁴ Ketika karyawan merasa proses pengembangan karier tidak sejalan dengan nilai keadilan dan amanah, maka semangat bekerja bukan hanya menurun, tetapi juga memengaruhi kualitas pelayanan kepada nasabah. Oleh karena itu, memahami persepsi karyawan terhadap pengembangan karier dan kaitannya dengan motivasi kerja menjadi langkah penting untuk menjaga keseimbangan antara kinerja profesional dan nilai-nilai syariah yang menjadi dasar operasional lembaga.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana persepsi karyawan terhadap program pengembangan karier memengaruhi motivasi kerja di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Tungkal. Penelitian ini berupaya menelusuri bagaimana kebijakan organisasi diterjemahkan dalam pengalaman kerja sehari-hari karyawan, serta faktor sosial, psikologis, dan struktural yang memengaruhi persepsi mereka terhadap keadilan dan peluang karier. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi penguatan konsep hubungan antara *career development* dan *work motivation* dalam lembaga keuangan syariah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen bank dalam merancang sistem pengembangan karier yang transparan, partisipatif, dan selaras dengan nilai-nilai Islam, sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

³ N Fatiha, "Adaptasi digital dan stres kerja pegawai bank syariah. Jurnal Manajemen Perbankan," *Manajemen Perbankan*, 6 (2025), 55–68.

⁴ R Hidayat, "Spiritualitas kerja dan motivasi karyawan dalam organisasi Islam. Jurnal Psikologi Islam," *Psikologi Islam*, 4(1) (2025), 33–47.

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan memahami makna, pengalaman, dan persepsi karyawan terhadap pengembangan karier serta motivasi kerja pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Kuala Tungkal secara mendalam. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali bagaimana karyawan memaknai kebijakan pengembangan karier, sistem promosi, serta faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja mereka dalam konteks organisasi berbasis nilai syariah. Pendekatan kualitatif dipilih karena sifatnya yang fleksibel dan mampu menafsirkan fenomena sosial secara kontekstual, bukan sekadar mengukur hubungan variabel.⁵

Objek penelitian adalah Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Tungkal, sebuah lembaga keuangan syariah yang beroperasi di bawah sistem perbankan nasional dengan fokus pada pelayanan dan pembiayaan berbasis nilai Islam. Adapun subjek penelitian terdiri atas enam informan yang dipilih melalui teknik purposive sampling, yaitu mereka yang dianggap paling memahami dan terlibat langsung dalam pelaksanaan program pengembangan karier. Informan tersebut meliputi satu pejabat bagian sumber daya manusia (HR), tiga karyawan tetap dari berbagai posisi, serta dua pegawai front office yang memiliki pengalaman mengikuti pelatihan dan evaluasi kinerja. Teknik purposive sampling dipilih agar data yang diperoleh benar-benar merepresentasikan persepsi dan pengalaman individu yang relevan dengan fokus penelitian.⁶ Data diperoleh melalui tiga teknik utama:

1. Wawancara semi-terstruktur, digunakan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan penilaian informan mengenai pelaksanaan program pengembangan karier, kesempatan promosi, serta faktor-faktor yang memotivasi mereka untuk bekerja lebih optimal.
2. Observasi partisipatif, dilakukan dengan mengamati aktivitas kerja sehari-hari, interaksi antarpegawai, dan pola komunikasi antara karyawan dengan atasan di lingkungan kantor guna memahami bagaimana kebijakan organisasi dijalankan dalam praktik.

⁵ T. A. Robbins, S. P., & Judge, *Organizational behavior* (Landon, 2021).

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung, 2021).

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

3. Dokumentasi, meliputi data internal seperti panduan karier, catatan pelatihan, laporan evaluasi kinerja, dan dokumen kebijakan SDM yang berkaitan dengan sistem promosi dan pengembangan kompetensi karyawan.

Proses analisis data dilakukan mengikuti model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus penelitian, seperti persepsi terhadap keadilan promosi, dukungan organisasi, dan dampaknya terhadap motivasi kerja⁷. Data yang telah diseleksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menemukan pola dan tema utama, seperti “kejelasan jalur karier”, “dukungan atasan”, dan “motivasi spiritual”. Tahap akhir dilakukan dengan menarik kesimpulan yang mencerminkan hubungan antara persepsi pengembangan karier dan motivasi kerja karyawan di lingkungan BSI Kuala Tungkal.

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memastikan konsistensi temuan. Selain itu, dilakukan member checking dengan meminta informan memverifikasi hasil interpretasi peneliti agar data yang diperoleh benar-benar sesuai dengan pengalaman mereka. Prinsip keabsahan ini digunakan agar hasil penelitian memiliki kredibilitas yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.⁸

Pendekatan ini didasarkan pada pandangan bahwa realitas organisasi dan pengalaman kerja karyawan bersifat jamak, dinamis, dan dibentuk melalui interaksi sosial di tempat kerja. Oleh karena itu, metode kualitatif dianggap paling sesuai untuk memahami secara komprehensif fenomena persepsi dan motivasi kerja dalam konteks sosial, religius, dan profesional seperti yang terjadi pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Tungkal.⁹

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan karier di Bank Syariah Kuala Tungkal memainkan peran penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai, mayoritas menyatakan

⁷ J Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, *Analisis data kualitatif: Buku sumber tentang metode-metode baru* (Jakarta, 2021).

⁸ L. J Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* (Bandung, 2022).

⁹ Sugiyono, *op. cit* 8-9.

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

bahwa adanya pelatihan internal, mentoring, dan kesempatan rotasi jabatan memberikan pengalaman baru dan meningkatkan kompetensi mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Namun, beberapa responden menyebut bahwa materi pelatihan kadang kurang relevan dengan kebutuhan operasional cabang, sehingga efektivitasnya belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan karier masih perlu disesuaikan secara lebih spesifik dengan profil pekerjaan masing-masing pegawai.¹⁰

Fenomena ini sejalan dengan teori Herzberg tentang motivasi kerja, yang menyatakan bahwa faktor pengembangan diri dan peluang peningkatan karier merupakan motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks Bank Syariah Kuala Tungkal, walaupun program pengembangan karier tersedia, kesenjangan antara program yang diberikan dan kebutuhan pegawai menimbulkan variasi persepsi terkait manfaat program tersebut. Pegawai yang merasa materi pelatihan sesuai dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi lebih tinggi, sedangkan yang merasa kurang relevan cenderung pasif dalam mengikuti program.¹¹

Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa dukungan manajemen menjadi indikator penting dalam membangun motivasi kerja. Pegawai menyatakan bahwa perhatian pimpinan terhadap aspirasi karier mereka, misalnya melalui coaching dan evaluasi rutin, membuat mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Hal ini mencerminkan aspek Ability dan Benevolence dari teori kepercayaan organisasi pegawai merasa kemampuan mereka dihargai dan diperlakukan dengan adil. Namun, beberapa responden mengungkapkan bahwa jalur karier dan mekanisme promosi masih kurang transparan. Kurangnya kejelasan ini berpotensi menurunkan motivasi kerja karena pegawai tidak memiliki panduan yang pasti mengenai peluang kenaikan jabatan dan kriteria evaluasi.¹² Oleh karena itu, bank disarankan untuk membuat pedoman pengembangan karier yang terdokumentasi, termasuk roadmap promosi, kriteria penilaian, dan standar pelatihan yang wajib diikuti.¹³

¹⁰ B Santoso, "Kesesuaian pelatihan dan motivasi kerja karyawan bank syariah. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam," 9(1) (2025), 40–54.

¹¹ B Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, *The motivation to work*, 2021.

¹² D Rahayu, S., & Ananda, "Dukungan pimpinan dan kepercayaan karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja di bank syariah," *Oraganisasi dan Manajemen*, 10(1) (2024), 66–79.

¹³ Otoritas Jasa Keuangan, *Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia* (Jakarta, 2024).

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

Lebih jauh lagi, koordinasi dan komunikasi internal terkait program pengembangan karier masih bersifat informal. Keputusan terkait penempatan pegawai atau alokasi pelatihan sering bergantung pada pimpinan cabang tanpa prosedur tertulis yang jelas, sehingga persepsi pegawai terhadap peluang karier dapat berbeda-beda. Meskipun pola ini efisien dalam pengambilan keputusan cepat, seiring bertambahnya jumlah pegawai dan kompleksitas operasional, ketidakjelasan prosedur dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, sistem koordinasi internal perlu diperkuat melalui dokumentasi resmi, pedoman mentoring, dan jadwal evaluasi berkala.¹⁴

Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa persepsi karyawan tentang program pengembangan karier berkaitan erat dengan motivasi kerja. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi motivasi adalah relevansi materi pelatihan, dukungan manajemen, transparansi jalur karier, dan koordinasi internal yang jelas. Ketiganya membentuk satu sistem yang saling terkait, di mana peningkatan kualitas program pengembangan karier dapat secara langsung meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Suardi (2025) yang menekankan pentingnya transparansi dan dukungan organisasi dalam mempertahankan motivasi pegawai di era disrupsi perbankan digital. Karyawan yang merasa program pengembangan karier sesuai dengan kebutuhan dan mendapatkan perhatian manajemen cenderung menunjukkan loyalitas lebih tinggi. Selanjutnya, temuan ini juga mendukung kajian Fathni et al. (2023) bahwa kejelasan prosedur dan keterbukaan kebijakan karier secara signifikan mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, Bank Syariah Kuala Tungkal dapat memandang program pengembangan karier bukan hanya sebagai sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai strategi untuk memperkuat motivasi kerja dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.¹⁵

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Bank Syariah Kuala Tungkal memiliki persepsi positif terhadap program pengembangan karier yang dijalankan oleh lembaga. Mereka menilai bahwa kebijakan pelatihan dan bimbingan karier yang diberikan manajemen merupakan bentuk perhatian terhadap peningkatan

¹⁴ E Wahyudi, "Koordinasi internal dan sistem pengembangan karier karyawan," *Manajemen*, 7(3) (2023), 210–24.

¹⁵ S. Suardi, "Transparansi kebijakan SDM dan dukungan organisasi dalam mempertahankan motivasi pegawai di era disrupsi perbankan digital," *Manajemen Strategis*, 6(1) (2025), 85–96.

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

kapasitas dan profesionalitas pegawai. Pelatihan yang diselenggarakan secara rutin, baik secara daring maupun tatap muka, dianggap mampu memperkuat pemahaman karyawan terhadap prinsip kerja syariah serta meningkatkan kemampuan teknis pelayanan kepada nasabah. Namun demikian, terdapat sebagian karyawan yang menilai bahwa kesempatan mengikuti pelatihan belum merata dan cenderung lebih sering diberikan kepada pegawai yang sudah lama bekerja. Perbedaan pengalaman inilah yang kemudian menimbulkan variasi persepsi mengenai keadilan dan transparansi dalam pengembangan karier di lingkungan organisasi.¹⁶

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap program karier sangat dipengaruhi oleh sejauh mana manajemen mampu menjelaskan tujuan, mekanisme, dan kriteria penilaian yang digunakan dalam proses promosi maupun pelatihan. Karyawan yang memperoleh kejelasan informasi cenderung memiliki persepsi positif dan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, sedangkan mereka yang kurang memahami sistem merasa cemas dan kurang percaya terhadap kebijakan pimpinan.¹⁷ Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Santoso (2025) yang menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan komitmen karyawan di lembaga keuangan syariah.

Dalam konteks motivasi kerja, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa dorongan untuk bekerja dengan baik tidak hanya berasal dari faktor eksternal seperti gaji atau promosi, tetapi juga dari kesadaran spiritual untuk menunaikan amanah kerja sebagai ibadah. Nilai-nilai Islam seperti amanah, ikhlas, dan itqan menjadi motivator internal yang kuat dalam menjalankan tugas. Ketika pimpinan memberikan pembinaan dengan menekankan makna ibadah dalam bekerja, karyawan merasa lebih tenang, bersemangat, dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi. Hasil ini memperkuat pandangan Hidayat (2025) bahwa dimensi spiritualitas kerja berperan signifikan dalam membentuk motivasi jangka panjang di organisasi berbasis nilai Islam.¹⁸

Selain itu, aspek komunikasi dan kepemimpinan juga terbukti menjadi faktor penting yang memengaruhi persepsi dan motivasi kerja. Berdasarkan hasil wawancara,

¹⁶ B. Santoso, "Keadilan dan transparansi pengembangan karier terhadap persepsi karyawan bank syariah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*," *Ekonomi dan Bisnis Islam*, 9(1) (2025), 40–54.

¹⁷ A Sinambela, L. P., & Murtaza, "Persepsi keadilan organisasi dan dampaknya terhadap motivasi kerja pegawai sektor keuangan syariah," *Administrasi Publik*, 11(2) (2024), 101–15.

¹⁸ R. Hidayat, "Spiritualitas kerja dan motivasi karyawan dalam organisasi berbasis nilai Islam," *Psikologi Islam*, 4(1) (2025), 33–47.

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

karyawan yang merasakan adanya komunikasi dua arah dengan pimpinan melalui umpan balik, diskusi, dan apresiasi memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang merasa tidak diperhatikan. Hubungan interpersonal yang baik membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu hierarkis cenderung menimbulkan jarak emosional dan persepsi negatif terhadap kebijakan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahayu dan Ananda (2024) yang menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan pimpinan memiliki hubungan kuat dengan komitmen afektif karyawan pada lembaga keuangan syariah.¹⁹

Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan berlandaskan nilai-nilai Islam mampu memperkuat rasa kebersamaan dan loyalitas karyawan. Nilai ukhuwah (persaudaraan) dan musyawarah (partisipasi dalam keputusan) menjadi praktik sosial yang mempererat hubungan antarpegawai. Kondisi ini mencerminkan implementasi etika kerja Islam (*Islamic work ethic*) yang menekankan keseimbangan antara *profesionalitas* dan *spiritualitas*. Menurut Fauzan dan Pertiwi (2024), penerapan etika kerja Islam secara konsisten dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karena karyawan merasa pekerjaan mereka memiliki makna moral yang lebih luas.²⁰

Secara keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa persepsi positif terhadap program pengembangan karier berperan penting dalam membentuk motivasi kerja yang berkelanjutan di Bank Syariah Kuala Tungkal. Keadilan, transparansi, serta nilai-nilai Islam yang diinternalisasikan dalam kebijakan SDM menjadi faktor kunci yang menjaga semangat kerja dan loyalitas pegawai. Sebaliknya, jika manajemen gagal menjaga kejelasan komunikasi atau menciptakan sistem karier yang adil, maka kepercayaan dan motivasi karyawan akan menurun. Oleh karena itu, strategi pengembangan karier perlu dirancang tidak hanya berbasis pada kinerja teknis, tetapi juga pada pembinaan moral dan spiritual yang memperkuat identitas syariah lembaga.

Dalam perspektif teoritis, hasil penelitian ini mendukung konsep *Ability, Benevolence, and Integrity* (ABI) yang digunakan dalam studi reputasi organisasi, di

¹⁹ D. Rahayu, S., & Ananda, "Dukungan pimpinan dan komitmen afektif karyawan pada lembaga keuangan syariah," *Organisasi dan Manajemen*, 10(1) (2024), 66–79.

²⁰ R Hidayat, "Spiritualitas kerja dan pembinaan moral sebagai penguat motivasi berkelanjutan dalam organisasi Islam," *Psikologi Islam*, 4(1), 33–47.

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

mana kepercayaan terhadap lembaga dibangun dari persepsi terhadap kemampuan (*ability*), niat baik (*benevolence*), dan integritas (*integrity*) manajemen. Ketiga unsur ini juga dapat diterapkan dalam konteks hubungan internal organisasi, antara pimpinan dan karyawan. Semakin tinggi persepsi terhadap keadilan dan kepedulian pimpinan, semakin kuat pula motivasi kerja yang muncul. Secara praktis, temuan ini memberikan masukan bagi manajemen Bank Syariah Kuala Tungkal untuk memperkuat sistem komunikasi, pembinaan karier, dan penghargaan kinerja agar selaras dengan nilai-nilai Islam yang menjadi fondasi utama perbankan syariah.



Gambar 1. Bank Syariah Kuala Tungkal

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap program pengembangan karier berperan penting dalam membentuk motivasi kerja di Bank Syariah Kuala Tungkal. Persepsi yang positif terhadap keadilan, transparansi, dan kesempatan berkembang mendorong semangat serta loyalitas karyawan terhadap lembaga. Sebaliknya, ketidakseimbangan akses pelatihan dan kurangnya kejelasan sistem promosi dapat menurunkan motivasi serta kepercayaan terhadap organisasi.

Selain itu, kepemimpinan yang komunikatif dan berlandaskan nilai-nilai Islam

Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal

seperti amanah dan adil terbukti memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan manajemen. Lingkungan kerja yang harmonis serta pembinaan spiritual menjadi fondasi penting dalam menjaga semangat kerja yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja dalam lembaga keuangan syariah tidak hanya ditentukan oleh faktor material, tetapi juga oleh pengalaman psikologis dan spiritual karyawan. Sistem pengembangan karier yang berkeadilan, komunikasi yang terbuka, dan nilai-nilai Islam yang diinternalisasikan secara konsisten merupakan kunci dalam membangun kinerja yang produktif sekaligus bernilai ibadah.

REFERENSI

- Fatiha, N, "Adaptasi digital dan stres kerja pegawai bank syariah. Jurnal Manajemen Perbankan," *Manajemen Perbankan*, 6 (2025), 55–68
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, *The motivation to work*, 2021
- Hidayat, R., "Spiritualitas kerja dan motivasi karyawan dalam organisasi berbasis nilai Islam," *Psikologi Islam*, 4(1) (2025), 33–47
- Hidayat, R, "Spiritualitas kerja dan motivasi karyawan dalam organisasi Islam. Jurnal Psikologi Islam," *Psikologi Islam*, 4(1) (2025), 33–47
- , "Spiritualitas kerja dan pembinaan moral sebagai penguat motivasi berkelanjutan dalam organisasi Islam," *Psikologi Islam*, 4(1), 33–47
- Kuangan, Otoritas Jasa, *Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia* (Jakarta, 2024)
- Mangkunegara, A. A. P., *Evaluasi kinerja SDM* (Bandung, 2021)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J, *Analisis data kualitatif: Buku sumber tentang metode-metode baru* (Jakarta, 2021)
- Moleong, L. J, *Metodologi penelitian kualitatif* (Bandung, 2022)
- Rahayu, S., & Ananda, D., "Dukungan pimpinan dan komitmen afektif karyawan pada lembaga keuangan syariah," *Organisasi dan Manajemen*, 10(1) (2024), 66–79
- Rahayu, S., & Ananda, D, "Dukungan pimpinan dan kepercayaan karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja di bank syariah," *Oraganisasi dan Manajemen*, 10(1) (2024), 66–79
- Robbins, S. P., & Judge, T. A., *Organizational behavior* (Landon, 2021)

**Persepsi Karyawan Tentang Program Pengembangan Karier
Dan Motivasi Kerja Di Bank Syariah Kuala Tungkal**

- Santoso, B., “Keadilan dan transparansi pengembangan karier terhadap persepsi karyawan bank syariah. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam,” *Ekonomi dan Bisnis Islam*, 9(1) (2025), 40–54
- Santoso, B., “Kesesuaian pelatihan dan motivasi kerja karyawan bank syariah. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam,” 9(1) (2025), 40–54
- Sinambela, L. P., & Murtaza, A., “Persepsi keadilan organisasi dan dampaknya terhadap motivasi kerja pegawai sektor keuangan syariah,” *Administrasi Publik*, 11(2) (2024), 101–15
- Suardi, S., “Transparansi kebijakan SDM dan dukungan organisasi dalam mempertahankan motivasi pegawai di era disrupsi perbankan digital,” *Manajemen Strategis*, 6(1) (2025), 85–96
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung, 2021)
- , *op. cit* 8-9
- Susanti, R., & Amri, A., “Komunikasi organisasi dan persepsi karier di bank syariah,” *Ilmu Komunikasi*, 9 (2024), 120–34
- Wahyudi, E., “Koordinasi internal dan sistem pengembangan karier karyawan,” *Manajemen*, 7(3) (2023), 210–24