

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan menjaga keberlanjutan usaha sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Gallow (2022) menyatakan bahwa karyawan merupakan aset strategis organisasi yang berperan penting dalam menjaga keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Karyawan tidak lagi dipandang sekedar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang memiliki peran penting dalam menciptakan nilai, meningkatkan daya saing, serta membangun keunggulan organisasi secara berkelanjutan. Darma (2020) menegaskan bahwa kualitas pengetahuan, dan keterampilan sumber daya manusia memberikan kontribusi ekonomis yang nyata dan berkelanjutan bagi organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, perhatian terhadap aspek pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin penting. Lebih dari 50% perusahaan di dunia menempatkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai prioritas utama dalam strategi bisnis guna mempertahankan keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat (Zahidi et al., 2020). Khususnya dalam menjaga loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan mencerminkan tingkat komitmen, rasa memiliki, serta kesediaan karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal bagi organisasi (Wijonarko et al., 2024). Tingginya loyalitas karyawan berimplikasi positif terhadap stabilitas tenaga kerja, peningkatan produktivitas, serta kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Namun upaya organisasi untuk mempertahankan loyalitas karyawan dihadapkan pada berbagai tantangan, salah satunya adalah meningkatnya tuntutan pekerjaan. Peningkatan tuntutan kerja ini tidak dapat dipisahkan dari transformasi lingkungan organisasi serta kompleksitas persaingan yang semakin meningkat. Organisasi dituntut untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas kinerja agar mampu menjaga daya saing serta memenuhi harapan para pemangku

kepentingan (Wang & Li, 2019). Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk menetapkan target pekerjaan yang lebih ambisius, memperluas ruang lingkup tugas karyawan, serta menuntut kecepatan dan akurasi dalam penyelesaian pekerjaan. Sebagai konsekuensinya, karyawan sering kali dihadapkan pada peningkatan beban kerja, tekanan pencapaian target, serta keharusan bekerja dengan intensitas tinggi dalam batasan waktu yang semakin ketat (Demerouti et al., 2019).

Sejalan dengan kondisi tersebut, kemajuan teknologi serta transformasi model kerja semakin memperkuat meningkatnya tuntutan pekerjaan. Pemanfaatan teknologi informasi dalam proses kerja, meskipun mampu meningkatkan efisiensi operasional, juga memperbesar cakupan tugas dan mempercepat tempo kerja karyawan. Karyawan dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan sistem kerja, menguasai berbagai keterampilan baru, serta selalu responsif terhadap kebutuhan organisasi dan konsumen. Situasi ini menyebabkan batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi semakin kabur, sehingga berpotensi mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Tingginya tuntutan kerja yang tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat berdampak pada kondisi psikologis karyawan, seperti stres kerja dan kelelahan, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat kepuasan serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Sonnetag et al., 2020).

Peningkatan beban kerja tersebut sering kali berdampak pada terganggunya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Pada penelitian oleh Setyaningrum (2025) menyebutkan bahwa beban kerja yang meningkat secara signifikan berdampak pada *work life balance*, yang kemudian dapat menurunkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi dan fleksibel ternyata mengubah harapan karyawan serta memperlebar zona kerja hingga waktu pribadi, sehingga meskipun fleksibilitas meningkat, tekanan untuk selalu siap hadir atau tersambung pun ikut meningkat (Fauzi et al., 2025). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa peningkatan beban kerja yang tidak diimbangi dengan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, khususnya keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi

serta budaya organisasi yang mendukung, dapat menurunkan motivasi dan loyalitas, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja serta keberlanjutan organisasi itu sendiri.

Pada sektor jasa, termasuk perbankan, dimana pada beberapa tahun terakhir sektor perbankan dunia mengalami perkembangan signifikan seiring dengan kemajuan teknologi digital dan integrasi sistem keuangan internasional, di samping itu, permintaan masyarakat terhadap layanan yang cepat dan efisien semakin meningkat. Sekitar 70% institusi keuangan global sudah mengadopsi sistem digital dalam operasional dan pelayanannya, seperti *mobile banking*, *big data analytics*, dan *artificial intelligence* (Nailul et al., 2024). Pada level nasional, ini juga terjadi, dimana sektor perbankan mengalami kemajuan yang signifikan, terutama seiring dengan cepatnya digitalisasi layanan keuangan. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah menerbitkan peraturan OJK No.12/POJK.03/2018, peraturan ini menegaskan bahwa layanan berbasis elektronik yang memanfaatkan data nasabah guna memberikan pelayanan yang lebih cepat, mudah, aman dan sesuai kebutuhan nasabah.

Seiring dengan itu, industri perbankan syariah juga mengalami pertumbuhan yang substansial, khususnya setelah terbentuknya Bank Syariah Indonesia (BSI) pada tahun 2021 melalui penggabungan tiga bank syariah besar. Berdasarkan laporan OJK (2023), total aset perbankan syariah di Indonesia telah mencapai lebih dari Rp 800 triliun, dimana BSI memberikan kontribusi sekitar 40% dari keseluruhan aset tersebut. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa sektor perbankan di Indonesia, terutama perbankan syariah, terus menyesuaikan diri dengan dinamika global melalui digitalisasi layanan. Pada saat yang sama, sektor ini juga menghadapi tantangan baru dalam pengeloaan sumber daya manusia guna memastikan kualitas dan keberlanjutan organisasi tetap terjaga. Berlangsungnya transformasi digital yang cepat seringkali menimbulkan peningkatan kompleksitas pekerjaan, beban kerja yang lebih berat, serta tuntutan untuk memberika pelayanan yang prima.

Fenomena yang lebih spesifik dapat diamati pada Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Bukittinggi. Bukittinggi, sebagai salah satu kota besar di Sumatera Barat, dikenal sebagai pusat pariwisata, perdagangan dan jasa keuangan, sehingga aktivitas masyarakat di Kota Bukittinggi cukup dinamis. Dinamika perekonomian Kota Bukittinggi tergolong kuat, yang tercermin dari data Badan pusat statistik (BPS) yang mencatat pertumbuhan ekonomi sebesar 5,12% pada tahun 2024, meningkat dari 4,79% pada tahun 2023 (BPS Kota Bukittinggi, 2024). Pertumbuhan ini menunjukkan tingginya aktivitas ekonomi serta meningkatnya kebutuhan masyarakat akan layanan keuangan.

Bank Syariah Indonesia (BSI) memiliki beberapa unit kerja yang beroperasi di Kota Bukittinggi. Jaringan tersebut mencakup Kantor Cabang BSI Bukittinggi, yaitu Kantor Cabang (KC) Bukittinggi Sudirman 1, sebagai pusat operasional utama. Serta dua Kantor Cabang Pembantu yang ditempatkan di lokasi – lokasi strategis, yaitu Kantor Cabang Pembantu (KCP) Pasar Aur dan Kantor Cabang Pembantu (KCP) Sudirman, untuk memperluas cakupan layanan kepada masyarakat. Kondisi ini mengharuskan BSI di Kota Bukittinggi untuk menyediakan pelayanan terbaik untuk bersaing secara efektif dengan bank syariah lain maupun bank konvensional. Namun, peningkatan aktivitas dan kompleksitas layanan tersebut juga memberikan dampak signifikan terhadap sumber daya manusia, terutama para karyawan yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Hal ini dikarenakan karyawan yang berinteraksi langsung dengan nasabah (*front-line employees*) secara nyata menjadi representasi organisasi. Karyawan *front-line* berperan sebagai representasi organisasi dan menjadi faktor penting dalam membentuk kualitas layanan serta citra perusahaan (Alexiadou et al., 2017). Intensitas interaksi yang tinggi dengan nasabah berpotensi memengaruhi kondisi psikologis karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada *work-life balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas terhadap organisasi.

Loyalitas dapat diartikan sebagai kesiapan untuk tetap berkomitmen dalam suatu organisasi, rasa memiliki yang mendalam, serta peningkatan tanggung jawab pada karyawan (Egenius et al., 2020). Ditunjukkan melalui perilaku serta sikap

sehari-hari, serta dalam menjalankan tugas yang diberikan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan indikator utama seperti kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan integritas (Marentek et al., 2021). Karyawan dengan loyalitas tinggi cenderung akan menunjukkan dedikasi yang mendalam, mengikuti aturan yang berlaku dan berusaha memberikan kontribusi maksimal untuk kemajuan organisasi (Albasari et al.2023).

Loyalitas karyawan di sektor perbankan memiliki peran krusial karena mempengaruhi produktivitas, mutu layanan, serta tingkat retensi SDM. Dengan loyalitas yang tinggi mampu membangun relasi yang positif dengan nasabah, menyediakan layanan unggul, dan memperkuat kepercayaan serta kesetiaan nasabah terhadap bank (Putri et al., 2025). Demikian pula pada Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi, tingkat loyalitas karyawan bisa dilihat salah satunya dengan data perpindahan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Perpindahan Karyawan pada BSI KC Bukittinggi Sudirman 1

Tahun	Jumlah karyawan			%	Total
	Karyawan Awal	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk		
2022	32	4	3	12,5%	31
2023	31	6	6	9,68%	33
2024	33	4	6	12,12%	35

Sumber: Data Internal Bank Syariah Indonesia KC Bukittinggi Sudirman 1 (2025)

Tabel 1.2 Data Perpindahan Karyawan pada BSI KCP Bukittinggi Sudirman

Tahun	Jumlah karyawan			%	Total
	Karyawan Awal	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk		
2022	29	2	4	6,9%	31
2023	31	3	3	9,68%	31
2024	31	2	3	6,45%	32

Sumber: Data Internal Bank Syariah Indonesia KCP Bukittinggi Sudirman (2025)

Tabel 1.3 Data Perpindahan Karyawan pada BSI KCP Bukittinggi Pasar Aur

Tahun	Jumlah karyawan			%	Total
	Karyawan Awal	Keryawan Keluar	Karyawan Masuk		
2022	29	2	3	6,9%	30
2023	30	2	1	6,6%	29
2024	29	4	5	13,7%	30

Sumber: Data Internal Bank Syariah Indonesia KCP Bukittinggi Pasar Aur (2025)

Berdasarkan data perpindahan karyawan, tingkat pergantian karyawan pada tiga kantor Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi relatif cukup tinggi dan mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Fenomena fluktuasi dalam pergantian karyawan ini menunjukkan urgensi bagi perusahaan untuk memprioritaskan berbagai elemen yang berkontribusi terhadap loyalitas karyawan. Salah satu aspek krusial adalah *work life balance*, dimana keseimbangan yang optimal dapat menumbuhkan kepuasan, partisipasi aktif, serta dedikasi yang dalam kepada organisasi (Andriannoor et al., 2025)

Work life balance merujuk pada suatu keadaan pada dimana individu dapat mengatur dan menyelaraskan waktu, energi, serta kewajibabn antara aktivitas profesional dan kehidupan personal dengan proporsi yang seimbang (Wicaksana et al., 2020). *Work life balance* berkaitan dengan waktu kerja, fleksibilitas, kesejahteraan keluarga (Fentrio et al., 2022). *Work life balance* merupakan pendekatan strategis dalam manajemen yang sangat penting untuk menjamin produktivitas tenaga kerja serta untuk mendorong peningkatan performa organisasi secara keseluruhan (Hariansyah et al., 2023). *Work life balance* memperkuat loyalitas karyawan, karena meningkatkan kebahagiaan, memperkuat rasa memiliki. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung dalam pengelolaan tanggung jawab ditempat kerja dan dirumah maka karyawan akan menunjukkan loyalitasnya dengan bertahan lama (Li Qi et al., 2024).

Menurut Greenhaus & Allen (2011) *work life balace* bisa dilihat dari beberapa aspek berikut yaitu keseimbangan waktu, keterlibatan, kepuasan, psikologis,

fleksibilitas kerja. Salah satu yang bisa dilihat pada aspek keseimbangan waktu adalah cuti, berikut data cuti karyawan Bank Syariah Indonesia KC Bukittinggi:

Tabel 1.4 Data Cuti Karyawan Pertahun

Tahun	Jumlah Karyawan	Hak Cuti Tahunan	Rata-Rata Cuti yang Diambil
2022	90 Orang	12 Hari	6-7 Hari
2023	92 Orang	12 Hari	5-6 Hari
2024	93 Orang	12 Hari	5 Hari

Sumber: Data Internal Bank Syariah Indonesia KC Bukittinggi (2025)

Berdasarkan Tabel 4 Data Cuti Karyawan per tahun, terlihat bahwa jumlah karyawan Bank Syariah Indonesia KC Bukittinggi mengalami peningkatan dari 90 orang pada tahun 2022 menjadi 93 orang pada tahun 2024. Meskipun jumlah karyawan bertambah, hak cuti tahunan yang diberikan tetap konsisten sebesar 12 hari per tahun sesuai dengan kebijakan perusahaan. Namun demikian, pemanfaatan hak cuti oleh karyawan menunjukkan kecenderungan yang belum optimal.

Pada tahun 2022, rata-rata cuti yang diambil karyawan hanya berkisar 6–7 hari, kemudian menurun menjadi 5–6 hari pada tahun 2023, dan kembali menurun menjadi sekitar 5 hari pada tahun 2024. Penurunan rata-rata cuti yang diambil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan tidak menggunakan hak cuti tahunan secara penuh, meskipun hak tersebut tersedia. Kondisi ini dapat mencerminkan tingginya beban kerja dan tuntutan pekerjaan yang menyebabkan karyawan kesulitan untuk mengambil waktu istirahat yang memadai.

Rendahnya pemanfaatan cuti tahunan berpotensi berdampak pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*) karyawan. Keterbatasan waktu istirahat dapat meningkatkan risiko kelelahan kerja dan stres, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, data ini memperkuat indikasi bahwa permasalahan *work life balance* merupakan isu penting yang perlu

mendapat perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia KC Bukittinggi.

Selanjutnya, loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, di mana budaya organisasi yang kuat mampu menumbuhkan rasa memiliki, kebanggaan, serta ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasakan kesesuaian antara nilai, visi dan misi, norma, serta kebijakan perusahaan dengan nilai-nilai pribadi yang mereka anut, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat, yang pada akhirnya mendorong terbentuknya loyalitas karyawan (Rose, 2019). Budaya organisasi menggambarkan persepsi kolektif yang dianut oleh para anggota organisasi dalam memaknai cara bekerja, berperilaku, dan berinteraksi di lingkungan kerja (Muis, 2020). Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda utama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Zebua et al., 2025).

Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi karyawan dalam bertindak dan mengambil keputusan, sehingga budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian Egenius et al. (2020) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan karena mampu menciptakan rasa aman, kenyamanan, serta kejelasan peran dalam bekerja. Selain itu, Albasari et al. (2023) menemukan bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dapat meningkatkan dedikasi dan kesediaan karyawan untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang.

Budaya organisasi Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Bukittinggi tidak dapat dilepaskan dari arah strategis dan nilai-nilai yang ditetapkan oleh kantor pusat. Visi BSI sebagai “*Top 5 Global Islamic Bank*” menunjukkan orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan, daya saing, serta pencapaian kinerja yang terukur. Orientasi ini mencerminkan karakter *market culture*, yaitu budaya yang

menekankan produktivitas, target, dan hasil sebagai indikator utama keberhasilan organisasi (Hartnell et al., 2019).

Nilai-nilai perusahaan yang dirumuskan dalam AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Adaptif, dan Kolaboratif) menjadi fondasi perilaku kerja di lingkungan BSI. Nilai Amanah menekankan pentingnya integritas dan tanggung jawab dalam menjaga kepercayaan nasabah, yang sangat krusial dalam industri keuangan. Nilai Kompeten menunjukkan tuntutan terhadap profesionalisme dan peningkatan kemampuan secara berkelanjutan. Sementara itu, nilai Harmonis dan Kolaboratif menggambarkan suasana kerja yang menjunjung kebersamaan, kerja sama tim, serta hubungan interpersonal yang positif, yang merupakan karakteristik utama *clan culture* (Gregory et al., 2020). Nilai Adaptif memperlihatkan dorongan organisasi untuk responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan dinamika industri. Dalam konteks ini, organisasi modern umumnya tidak mengandalkan satu tipe budaya saja, melainkan mengembangkan kombinasi budaya untuk menyeimbangkan fleksibilitas internal dan tuntutan eksternal (Brettel et al., 2021).

Slogan perusahaan, yaitu “Sahabat Finansial, Sahabat Sosial, dan Sahabat Spiritual”, semakin mempertegas identitas budaya organisasi BSI. Sebagai Sahabat Finansial, BSI menunjukkan profesionalisme dalam memberikan solusi keuangan yang kompetitif. Sebagai Sahabat Sosial, perusahaan menekankan kepedulian terhadap masyarakat dan hubungan harmonis dengan pemangku kepentingan. Sedangkan sebagai Sahabat Spiritual, BSI menegaskan bahwa seluruh aktivitas operasional dijalankan berdasarkan prinsip syariah dan nilai etika Islam. Integrasi aspek finansial, sosial, dan spiritual ini menunjukkan bahwa budaya organisasi BSI bersifat *value-based culture*, yaitu budaya yang tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga pada nilai moral dan religius sebagai landasan operasional.

Namun demikian, sebagai lembaga perbankan yang beroperasi dalam industri yang sangat diatur (*highly regulated*), BSI juga menunjukkan karakteristik *hierarchy culture*. Industri perbankan berada dalam pengawasan ketat regulator seperti Otoritas Jasa Keuangan dan Bank Indonesia, sehingga menuntut penerapan

tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), sistem pengendalian internal yang kuat, serta kepatuhan terhadap prinsip kehati-hatian (*prudential banking*). Penelitian López-Gutiérrez et al. (2020) menunjukkan bahwa regulasi yang ketat dalam sektor perbankan mempengaruhi struktur tata kelola dan tingkat pengendalian risiko dalam organisasi. Selain itu, sistem kontrol manajerial yang formal dan terstruktur menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan kinerja bank (Nguyen et al., 2020). Dalam perspektif budaya organisasi, kondisi tersebut selaras dengan karakter *hierarchy culture* yang menekankan struktur formal, prosedur baku, dan stabilitas organisasi (Schein & Schein, 2023).

Dapat disimpulkan, budaya organisasi BSI Bukittinggi dapat dipahami sebagai budaya hibrid yang menggabungkan unsur *clan culture* dan *market culture*, namun tetap berada dalam kerangka *hierarchy culture* akibat tuntutan regulasi industri perbankan. Budaya kekeluargaan dan kerja sama tim berjalan berdampingan dengan orientasi pada pencapaian target, sementara kepatuhan terhadap regulasi dan prosedur operasional menjadi landasan dalam setiap aktivitas kerja. Kombinasi tersebut menunjukkan adanya keseimbangan antara fleksibilitas internal, tuntutan kinerja eksternal, serta kontrol struktural yang ketat sebagai konsekuensi dari karakter industri perbankan yang *highly regulated*.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai identitas organisasi, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam membangun komitmen dan loyalitas karyawan. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, keadilan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan akan memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Selain *work life balance* dan budaya organisasi, penelitian oleh Meda et al. (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor loyalitas karyawan. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang timbul dari evaluasi individu terhadap pekerjaan serta pengalamannya (Giovano et al., 2022). Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator keterikatan antara *work life balance*

dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan (Nguyen et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas perusahaan dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung *work life balance* serta mengembangkan budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja, kepuasan kerja yang optimal selanjutnya akan mendorong karyawan untuk menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi karena mereka merasa dihargai, kebutuhan pribadi terpenuhi dan rasa aman serta nyaman (Bagis & Adawiyah, 2022).

Berdasarkan uraian fenomena yang telah dipaparkan, baik terkait meningkatnya tuntutan kerja, kondisi *work life balance*, budaya organisasi, kepuasan kerja, maupun fluktuasi loyalitas karyawan, terlihat bahwa permasalahan sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia (BSI) Kota Bukittinggi perlu dikaji lebih mendalam dari sudut pandang karyawan. Oleh karena itu, peneliti melakukan wawancara pendahuluan dengan lima orang karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Bukittinggi untuk memperoleh gambaran empiris mengenai kondisi kerja yang mereka alami secara langsung. Wawancara ini bertujuan untuk menggali persepsi karyawan terkait keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, penerapan budaya organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari, tingkat kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hasil wawancara tersebut diharapkan dapat memperkuat fenomena penelitian yang telah diuraikan sebelumnya serta memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan, yang selanjutnya disajikan dalam tabel hasil wawancara berikut:

Tabel 1.5 Hasil Wawancara dalam Prasurvei Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi

No.	Pertanyaan	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Kesimpulan
1.	Bagaimana Bapak/Ibu mengelola keseimbangan antara waktu kerja dengan kehidupan pribadi, terutama dalam konteks peningkatan aktivitas ekonomi dan digitalisasi layanan perbankan?	Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi masih cukup sulit dicapai karena beban kerja cukup tinggi dan setiap karyawan memiliki target nasabah meskipun tidak bekerja di bidang layanan.	Waktu pribadi sering terganggu karena pekerjaan menumpuk dan sering harus diselesaikan di luar jam kantor.	Aktivitas kerja meningkat, bahkan karyawan cukup sering masih berada di kantor hingga waktu maghrib untuk menyelesaikan target.	Sulit menjaga keseimbangan waktu karena tugas dan tanggung jawab semakin banyak seiring transformasi digital.	Keseimbangan belum optimal karena tuntutan kerja tinggi dan waktu istirahat sering terpotong.	Mayoritas responden mengungkapkan bahwa mencapai <i>work lofe balance</i> masih merupakan tantangan besar, disebabkan tingginya beban kerja dan capaian target. Akibatnya waktu untuk urusan pribadi sering berkurang.
2.	Bagaimana budaya organisasi di Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Bukittinggi, termasuk nilai-nilai kerja dan budaya kekeluargaan, memengaruhi sikap, perilaku kerja, serta	Budaya organisasi secara umum sudah baik, namun penerapannya belum selalu konsisten. Terkadang terdapat perbedaan perlakuan antara karyawan,	Hubungan antar karyawan cukup harmonis, tetapi komunikasi dari atasan ke bawahan masih perlu ditingkatkan. Beberapa	Nilai-nilai budaya organisasi sudah disampaikan dengan baik, namun pada praktiknya tekanan pencapaian target sering	Budaya kerja yang ada menuntut karyawan untuk selalu siap dan responsif, namun belum sepenuhnya diimbangi dengan	Budaya organisasi sebenarnya mendorong profesionalisme, tetapi dalam pelaksanaannya masih terdapat perbedaan interpretasi antar unit kerja..	Rata-rata responden menyatakan bahwa budaya organisasi di Bank Syariah Indonesia Kota Bukittinggi telah diterapkan sebagai pedoman kerja, namun pelaksanaannya

No.	Pertanyaan	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Kesimpulan
	komitmen Bapak/Ibu terhadap perusahaan?	terutama dalam pembagian tugas.	kebijakan atau perubahan sistem kerja masih perlu disosialisasikan dengan lebih jelas lagi.	kali lebih dominan.	dukungan terhadap kesejahteraan karyawan.		belum sepenuhnya konsisten.
3.	Secara keseluruhan bagaimana tingkat kepuasan Bapak/Ibu terhadap pekerjaan, termasuk evaluasi Bapak/Ibu seperti gaji, lingkungan kerja, dukungan organisasi dan pengalaman sehari-hari yang membuat Bapak/Ibu merasa positif atau negatif terhadap pekerjaan ini?	Merasa cukup puas dengan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan lingkungan kerja mendukung.	Puas dengan suasana kerja yang solid dan hubungan antarkaryawan baik, meski tekana target cukup tinggi.	Kepuasan kerja tergolong sedang, kepuasan terhadap gaji baik tetapi jam kerja cukup panjang.	Puas karena pekerjaan memberikan pengalaman dan kesempatan untuk berkembang.	Puas bekerja pada BSI KC Bukittinggi karena sistemnya jelas dan kooperatif.	Mayoritas responden menyatakan kepuasan dalam bekerja. Elemen-elemen yang berkontribusi mencakup lingkungan kerja yang kondusif, hubungan antar rekan kerja, serta sistem kerja yang transparan dan kolaboratif. Masih diperlukan perhatian yang lebih mengenai durasi jam kerja dan tekanan terhadap target.

No.	Pertanyaan	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Kesimpulan
4.	Pernahkah Bapak/Ibu mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan setahun terakhir?	Saya pernah berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini, tetapi sampai sekarang saya belum mengambil langkah untuk mencari pekerjaan lain.	Ya, karena saya merasa masih ada peluang untuk berkembang di perusahaan ini	Saya merasa nyaman bekerja di sini, karena saya termasuk orang yang sulit beradaptasi jika harus mencari pekerjaan baru	Saya masih fokus menjalankan tugas saya, meskipun saya terbuka untuk mencari pekerjaan lain jika ada peluang.	Saya cukup puas dengan pekerjaan saya saat ini, tetapi saya juga terbuka untuk mencari pekerjaan lain jika ada kesempatan.	Meskipun beberapa responden pernah mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, mayoritas belum mengambil langkah untuk mencarinya. Mereka merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka saat ini, namun tetap terbuka terhadap peluang baru. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada rasa puas dengan kondisi kerja yang ada, faktor-faktor tertentu masih dapat mempengaruhi keputusan untuk bertahan atau mencari alternatif pekerjaan.

Sumber: Diolah oleh peneliti, (2025)

Berdasarkan hasil wawancara pra-survei dengan lima karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Bukittinggi, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* karyawan masih belum optimal, terutama akibat tingginya beban kerja, tekanan pencapaian target, serta meluasnya waktu kerja hingga mengganggu kehidupan pribadi. Budaya organisasi secara umum telah diterapkan sebagai pedoman kerja, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten, khususnya dalam aspek komunikasi, pembagian tugas, dan tekanan target, yang berpotensi memengaruhi kenyamanan serta kepuasan kerja karyawan.

Meskipun demikian, mayoritas responden menyatakan cukup puas dengan pekerjaan mereka, terutama dari aspek lingkungan kerja dan hubungan antar rekan kerja. Kepuasan kerja tersebut berperan penting dalam menjaga loyalitas karyawan, tercermin dari kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan meskipun sebagian masih terbuka terhadap peluang kerja lain. Secara keseluruhan, temuan wawancara ini mengindikasikan bahwa *work life balance* dan budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja, yang selanjutnya berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, sehingga memperkuat urgensi dilakukannya penelitian lebih lanjut sesuai dengan fokus penelitian ini.

Berdasarkan data dan fenomena yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait **“Pengaruh *Work Life Balance* dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada karyawan Bank Syariah Indonesia Di Kota Bukittinggi”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *work life balance* terhadap loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi?

3. Bagaimanakah pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi?
4. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi?
6. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara *work life balance* dan loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi?
7. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari paparan rumusan masalah, adapun tujuan penelitian ini yaitu, sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi.
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi.
3. Mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi.
4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi.
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi.
6. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara *work life balance* dan loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi.

7. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas karyawan pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian yang dilakukan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

1. Manfaat akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Dengan meneliti pengaruh *work life balance* dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi, penelitian ini memperkaya literatur ilmiah mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di sektor perbankan syariah.

Penelitian ini juga memberikan perspektif baru mengenai penerapan teori-teori tersebut dalam konteks perbankan syariah, khususnya pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi yang memiliki karakteristik organisasi berlandaskan nilai-nilai Islami. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang ingin menggali lebih dalam hubungan antara *work life balance*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, baik pada sektor perbankan syariah maupun sektor lainnya, sehingga dapat memperluas pemahaman mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam berbagai konteks organisasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memiliki manfaat langsung bagi instansi yang menjadi objek penelitian, yaitu Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi dengan

memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Melalui hasil penelitian, pihak manajemen dapat mengidentifikasi sejauh mana *work life balance* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, sehingga dapat dirumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran.

Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi pedoman dalam memperkuat budaya organisasi yang mendukung profesionalisme, kebersamaan, dan komitmen terhadap nilai-nilai perusahaan. Dengan memahami peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, manajemen Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi dapat lebih fokus dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan karyawan. Pada akhirnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan loyalitas karyawan, sekaligus menjadi referensi bagi cabang perbankan lainnya dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

1.5 Ruang Lingkup

Dalam penelitian ini, penulis membatasi ruang lingkup penelitian untuk menghindari terjadinya kerancuan serta pembahasan yang terlalu meluas, penelitian ini berfokus pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi. Ruang lingkup yang diteliti adalah pemahaman tentang pengaruh *work life balance* dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Kota Bukittinggi.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar lebih mudah dipahami, penulis akan memberikan gambaran singkat tentang struktur keseluruhan dengan pembagian menjadi lima bab yang terdiri dari:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas berbagai teori yang berkaitan dengan masalah yang diangkat, rangkuman penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai desain penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, jenis dan sumber data, serta teknis analisis data.

BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai pengelolaan data, analisis data dan pembahasan permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini.

BAB V PENUTUP

Bab ini akan membahas bagian akhir yang terdiri dari kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran pada penelitian.

