

<b>Accepted:</b> <b>Oktober 2023</b>	<b>Revised:</b> <b>Oktober 2023</b>	<b>Published:</b> <b>Oktober 2023</b>
---	--	--

**Rekontruksi Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya  
Meminimalkan Resiko Operasional Perbankan  
(Studi Literasi Teori Motivasi)**

**M. Soleh Mauludin, Zakiyatus Soimah**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri

e-mail: [msolehmauludin@iainkediri.ac.id](mailto:msolehmauludin@iainkediri.ac.id), [zakiyatus.soimah@iainkediri.ac.id](mailto:zakiyatus.soimah@iainkediri.ac.id)

**Abstract**

*The research aims to analyze the causes of operational risks in Islamic banking, as well as ways to overcome them. Using qualitative research and Maslow's motivation theory, this study concluded that human resources in Islamic banking come from various educational backgrounds. On the other hand, Islamic banking must also be able to manage its human resources so that it does not cause operational risks. So that these operational risks do not arise, it is necessary to reconstruct human resources by increasing the motivation of human resources.*

**Keywords:** *Human Resources; Operasional Risks; Motivation.*

**Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu entitas penting dalam studi perusahaan. SDM sebagai salah satu unsur penting memiliki arti dan fungsi strategis bagi suatu perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangat tergantung kepada kemampuan SDM-nya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kualitas SDM dalam suatu lembaga ditentukan oleh sejumlah faktor seperti rekrutmen, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pengawasan dalam berbagai

tugas pokok dan fungsi masing-masing. Dalam manajemen modern, sumber daya manusia dianggap sebagai asset bagi perusahaan. Sebagai asset, sumber daya manusia diharapkan mampu meningkatkan pendapatan perusahaan. Namun di sisi lain ada kemungkinan asset tersebut akan turun nilainya sehingga menimbulkan resiko kerugian perusahaan.

Resiko kerugian perusahaan tersebut meliputi : kesehatan dan kesejahteraan SDM, produktivitas, keuangan, perpindahan tenaga kerja, hukum, dan inovasi. Perusahaan akan mengalami resiko kerugian manakala perusahaan sudah berusaha mengembangkan skill dan kemampuan SDM yang tentu saja membutuhkan biaya tidak sedikit, namun ternyata hasil/return yang diharapkan tidak sesuai dikarenakan beberapa faktor tersebut.<sup>1</sup>

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Ivan Svetlik menunjukkan bahwa perusahaan yang memperkenalkan praktik manajemen sumber daya manusia diasumsikan sebagai perusahaan yang lebih inovatif dari perusahaan lainnya. Sumber daya manusia memberikan kontribusi untuk penciptaan pengetahuan. SDM dapat mempengaruhi proses penciptaan pengetahuan dan berbagi dengan menerapkan praktek-praktek SDM melalui manajer lini diposisikan secara terpusat.<sup>2</sup> Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ganesh D. Bhatt menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses yang komprehensif penciptaan pengetahuan, validasi pengetahuan, presentasi pengetahuan, distribusi pengetahuan, dan aplikasi pengetahuan.<sup>3</sup> Penelitian lain yang dilakukan oleh Alton Y.K Chua and Snehasish Banerjee menyebutkan bahwa meningkatnya kecanggihan teknologi telah menyebabkan pergeseran paradigma dari knowledge menuju pendekatan customer- centric dinamis.<sup>4</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh David Baker menyebutkan bahwa manajemen SDM strategis memiliki sejumlah kata kunci, yakni integrasi

---

<sup>1</sup>K. Becker, M. Smidt A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review* xxx (2015) xxx-xxx

<sup>2</sup>Ivan Svetlik Connecting human resources management and knowledge management *International Journal of Manpower* Vol. 28 No. 3/4, 2007 pp. 197-206

<sup>3</sup> Ganesh D. Bhatt Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, *Journal of Knowledge Management* Volume 5. Number 1. 2001 . pp. 68±75

<sup>4</sup> Alton Y.K Chua and Snehasish Banerjee Costumer knowledge management via social media, VOL. 17 NO. 2 2013, pp. 237-249, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270 JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

internal, kebijakan personalia, dan integrasi eksternal yang meliputi hubungan antar staff serta hubungan staff dan manajer. Pengalaman memperlihatkan adanya korelasi positif antara keterlibatan karyawan dan kinerja perusahaan. Perusahaan akan semakin kompetitif jika memberikan ruang kemitraan antara perusahaan dan karyawan.<sup>5</sup> Pelaksanaan program yang sesuai dengan minat karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>6</sup> Selain itu, insentif juga dapat mempengaruhi motivasi, kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan<sup>7</sup>, walaupun insentif tersebut dalam jumlah yang tidak besar<sup>8</sup> serta karyawan diperlakukan sesuai posisi dan keahlian mereka.<sup>9</sup>

Penelitian lain yang dilakukan oleh Robert E. Ankli Ralph Palliam menjelaskan bahwa self-determination theory (teori penentuan nasib sendiri) sebagai teori motivasi kerja dan menunjukkan relevansinya dalam perilaku organisasi. Motivasi ekstrinsik yang menonjol dapat merusak motivasi intrinsik. Kepuasan kerja diperoleh ketika individu menggunakan kepribadian mereka sebagai penentu motivasi untuk memenuhi misi yang berarti bagi diri mereka sendiri juga. Dengan demikian manajer sumber daya manusia perlu mempertimbangkan hal-hal yang terkait dengan motivasi kemandirian, motivasi pengendalian, dan motivasi kinerja. Suatu sikap yang berbeda terhadap suatu pekerjaan memerlukan motivasi yang berbeda pula. Ketika karyawan harus bekerja dalam suatu misi yang sama, maka manajer SDM harus mampu mendefinisikan ulang arti motivasi kerja. Kreatifitas dan inovasi karyawan akan muncul ketika mereka bekerja dengan didasari minat dan kepuasan batin,

---

<sup>5</sup> David Baker, (1999), "Strategic human resource management: performance, alignment, management", Librarian Career Development, Vol. 7 Iss 5 pp. 51 - 63

<sup>6</sup> Jon-Chao Hong Sung-De Yang Li-Jung Wang En-Fu Chiou Fan-Yin Su sui-Lan Huang, (1995), "Impact of employee benefits on work motivation and productivity", International Journal of Career Management, Vol. 7 Iss 6 pp. 10 - 14

<sup>7</sup>Stephan C. Henneberg Juani Swart Peter Naudé Zhizhong Jiang Stefanos Mouzas, (2009), "Mobilizing ideas in knowledge networks", The Learning Organization, Vol. 16 Iss 6 pp. 443 - 459

<sup>8</sup>Patrice Milne, Motivation, Incentive, and organizational culture, Jounal Knowledge Management, Vol II No. 6 Tahun 2007

<sup>9</sup> Robert E. Ankli Ralph Palliam, (2012), "Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 26 Iss 2 pp. 7 - 10

bukan karena faktor eksternal, seperti kompensasi atau tekanan. Itulah inti dari self-determination theory.<sup>10</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Cynthia A. Lengnick-hall menyimpulkan bahwa saling ketergantungan antara strategi bisnis perusahaan dan strategi sumber daya manusia mendasari pendekatan yang diusulkan ke manajemen strategis sumber daya manusia. Strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis dipandang sebagai dua hal yang saling mempengaruhi. Kami menyoroti beberapa keuntungan dan kerugian dari mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia dalam proses manajemen strategis. Jika suatu perusahaan memilih untuk tidak mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam manajemen strategis, maka harus memecahkan masalah sumber daya manusia melalui cara sumber daya manusia. Model ini akan menguras sumber daya manusia perusahaan. Dari pendekatan ini, sumber daya manusia dipandang sebagai kendala kebijakan bisnis. Jika manajemen sumber daya manusia diintegrasikan ke manajemen strategis, maka pertimbangan sumber daya manusia terkait erat dengan pilihan strategis perusahaan. Pandangan ini mengasumsikan bahwa sumber manusia merupakan factor penting untuk mencapai memenangkan persaingan.<sup>11</sup>

Patricia Ordóñez de Pablos Miltiadis D. Lytras melakukan sebuah penelitian dan menyimpulkan bahwa sistem sumber daya manusia dapat mendukung pengembangan kompetensi perusahaan, sekaligus juga dapat dapat membatasinya Sistem sumber daya manusia yang dapat mengembangkan kompetensi perusahaan diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Manajemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia menyadari perlunya mengetahui bagaimana mereka dapat mengkonfigurasi sistem manajemen sumber daya manusia dan praktek, dengan tujuan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Robert E. Ankli Ralph Palliam, (2012), "Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 26 Iss 2 pp. 7 - 10

<sup>11</sup> Cynthia A. Lengnick-hall *Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13. No.3. 454-470. Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology

<sup>12</sup> Patricia Ordóñez de Pablos Miltiadis D. Lytras, (2008), "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Iss 6 pp. 48 – 55

Sedangkan K. Becker menyimpulkan bahwa manajemen risiko sebagai suatu disiplin mengakui pentingnya mengenali risiko sumber daya manusia. Penggabungan antara manajemen risiko dan manajemen sumber daya manusia telah dibahas satu dekade yang lalu. Manajemen risiko membahas mitigasi risiko dan melindungi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dimana sumber daya yang paling berharga dari perusahaan adalah sumber daya manusia. Para ahli SDM dan peneliti sering membahas tentang risiko dan manfaat dari manajemen SDM, namun penekanannya lebih pada manfaat daripada risikonya. Manajemen SDM seharusnya tidak hanya membahas bagaimana cara yang tepat mempekerjakan, mengelola dan mengembangkan tenaga kerja sehingga meningkatkan keuntungan perusahaan, tetapi juga membahas bagaimana mengurangi risiko SDM. Penelitian ini menunjukkan kebutuhan untuk pengembangan kerangka kerja manajemen risiko sumber daya manusia yang lebih komprehensif<sup>13</sup>

Perbankan syariah yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industry keuangan juga tidak lepas dari kemungkinan mengalami resiko operasional. Karyawan perbankan syariah berasal dari berbagai latar belakang pendidikan. Dengan fakta input SDM tersebut, perbankan syariah dituntut untuk mampu mengembangkan kualitas SDM nya agar mampu bersaing di industry keuangan yang kompetitif. Di sisi lain, perbankan syariah juga harus mampu mengelola asset SDM nya sehingga tidak menimbulkan resiko operasional. Dalam aspek ini ada sesuatu yang menarik untuk diteliti, yakni bagaimana rekonstruksi yang dilakukan oleh perbankan syariah yang sebagian SDM nya tidak mempunyai latar belakang perbankan, agar mampu mengoperasionalkan perbankan syariah sehingga tidak mengalami resiko operasional

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi dan penggunaan kerangka penafsiran/teoritis yang membentuk atau mempengaruhi studi tentang permasalahan riset yang terkait dengan makna yang dikenakan oleh individu atau kelompok pada suatu

---

<sup>13</sup>K. Becker, M. Smidt A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research, Human Resource Management Review xxx (2015) xxx-xxx

permasalahan sosial atau manusia.<sup>14</sup> Penelitian kualitatif digunakan karena ada suatu permasalahan atau isu yang perlu dieksplorasi. Pada gilirannya eksplorasi ini diperlukan karena adanya kebutuhan untuk mempelajari suatu kelompok atau populasi tertentu, mengidentifikasi variabel-variabel yang tidak mudah untuk diukur. Penelitian kualitatif menindaklanjuti penelitian kuantitatif dan membantu menjelaskan mekanisme atau hubungan dalam teori. Teori memang memberi gambaran umum tentang tren, kaitan dan hubungan, tetapi teori tidak mampu menrangkan tentang proses yang dialami masyarakat.<sup>15</sup>

## **Pembahasan**

### **Resiko Perbankan**

Bisnis adalah suatu aktivitas yang selalu berhadapan dengan resiko dan return. Bank syariah adalah salah satu unit bisnis. Dengan demikian, bank syariah juga akan menghadapi resiko itu sendiri. Bahkan kalau dicermati mendalam, bank syariah merupakan bank yang sarat dengan resiko. Karena dalam menjalankan aktivitasnya banyak berhubungan dengan produk-produk bank yang mengandung banyak resiko, seperti produk mudharabah. Demikian pula resiko yang diakibatkan karena ketidakjujuran atau kecurangan nasabah dalam melakukan transaksi. Oleh karena itu, para pejabat bank syariah harus dapat mengendalikan resiko seminimal mungkin dalam rangka memperoleh keuntungan yang optimum.<sup>16</sup>

Untuk itu kita harus memahami aspek resiko dalam bank syariah secara komprehensif, sehingga bisa terhindar dari dampak resiko tersebut. Topik-topik yang dikaji dalam bab ini meliputi karakteristik resiko perbankan syariah, jenis-jenis resiko, sistem dan proses manajemen resiko.

**Karakteristik resiko perbankan syariah.**

Perbedaan antara rumusan teoritis dan realita praktek dari perbankan syariah dapat diidentifikasi dengan jelas. Secara teoritis, para ekonom muslim menjelaskan bahwa pada sisi liabilitas, bank syariah hanya memiliki dana investasi . sedangkan pada sisi aset, dana investasi ini selanjutnya akan disalurkan melalui kontrak bagi hasil. Berdasarkan sistem ini, gejolak yang

---

<sup>14</sup> John Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design : Chosing Among Five Approaches*, terj. A. Lintang Lazuardi (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2015), 59

<sup>15</sup>Ibid, hal 70.

<sup>16</sup>Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta ; UPP STIM YKPN, 2011), hal 357

terjadi pada sisi asset, secara otomatis akan ditopang oleh konsep berbagi resiko sebagai karakteristik dari dana investasi. Dengan demikian, secara teoritis perbankan syariah menawarkan alternative yang lebih stabil dibandingkan sistem perbankan konvensional. Adapun karakteristik resiko sistematis dari sistem ini adalah sebanding dengan resiko yang melekat pada reksadana

Focus perhatian dari studi ini adaah pada aspek praktek perbankan syariah. Bagaimanapun, praktek perbankan syariah tidaklah sama dengan apa yang ada di teori. Pada sisi asset, investasi dapat dilakukan melalui model pembiayaan berbasis bagi hasil dan model pembiayaan berbasis pendapatan tetap, seperti murabahah, jual beli dengan cicilan, dan *salam*. Dana hanya disediakan untuk membiayai aktivitas bisnis yang sesuai dengan prinsip syariah. Sementara di sisi liabilitas, dana pihak ketiga dapat dihimpun dalam bentuk rekening giro dan rekening investasi. Jenis dana yang pertama dalam bank syariah adalah *qard hasan* (pinjaman tanpa bunga). Dana tersebut harus dikembalikan secara penuh kepada deposan atas unjuk. Sedangkan deposan investasi akan menerima imbalan berdasarkan skema *profit and loss sharing* dan dana tersebut ikut berbagi dalam resiko operasional bank. Penerapan konsep bagi hasil kepada deposan merupakan karakteristik unik bank syariah. Karakteristik ini bersama-sama dengan variasi model pembiayaan dan kepatuhan pada prinsip-prinsip syariah, telah mengubah karakteristik resiko yang dihadapi oleh bank syariah.<sup>17</sup>

Jenis-jenis resiko bank syariah

- a. Resiko kredit ; merupakan bentuk resiko pembiayaan yang muncul pada saat satu pihak bersepakat untuk membayar sejumlah uang, misalnya akad salam, atau mengirimkan barang, misalnya akad murabahah, sebelum menerima asset atau uang *cash*-nya sendiri, sehingga menyebabkan terjadinya kerugian. Dalam kasus pembiayaan berbasis bagi hasil, resiko kredit adalah tidak terbayarnya kembali bagian bank oleh pihak pengusaha ketika jatuh tempo. Masalah ini bisa muncul bagi bank akibat kesenjangan informasi (*assimetric information*), dimana mereka tidak mendapatkan informasi yang memadai tentang profit perusahaan yang sesungguhnya.

---

<sup>17</sup> Tariqullah Khan, Manajemen Resiko Lembaga Keuangan Syariah, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2008), hal 3

Sementara akad murabahah merupakan akad jual beli atau perdagangan dimana resiko kredit dapat muncul dari resiko pihak ketiga, yaitu akibat buruknya kinerja partner bisnis. Buruknya kinerja ini bisa disebabkan oleh sumber-sumber sistematis eksternal.

- b. Resiko Benchmark ; bank syariah tidak berhubungan dengan suku bunga, hal itu ditunjukkan bahwa bank syariah tidak menghadapi resiko pasar yang muncul karena perubahan suku bunga. Namun bagaimanapun, perubahan suku bunga di pasar, memunculkan beberapa resiko di dalam pendapatan lembaga keuangan syariah. Lembaga keuangan syariah memakai benchmark rate. Khususnya dalam akad murabahah, dimana mark-up ditentukan dengan menambahkan premi resiko pada benchmark rate. Karakteristik dari aset-aset berpenghasilan tetap adalah sama halnya dengan mark-up yang bernilai tetap selama jangka waktu akad. Ketika benchmark rate mengalami perubahan maka akad-akad yang berbasis pendapatan tetap tidak akan dapat disesuaikan. Sebagai hasilnya, bank syariah menghadapi resiko dari perubahan suku bunga di pasar.
- c. Resiko likuiditas ; sebagaimana telah disebutkan di atas, resiko likuiditas bisa muncul karena sulitnya mendapatkan dana cash dengan biaya yang wajar, baik melalui pinjaman maupun penjualan asset. Resiko likuiditas yang muncul dari kedua sumber ini sangat kritis bagi bank syariah. Karena bunga atas pinjaman dilarang dalam syariah maka bank syariah tidak dapat meminjam dana untuk memenuhi kebutuhan likuiditasnya di pasar konvensional. Terlebih lagi, bank syariah tidak diperbolehkan untuk menjual utang selain pada nilai awal (face value)-nya. Dengan demikian, meningkatkan dana dengan menjual asset berbasis utang tidak dapat dijadikan opsi bagi bank syariah.
- d. Resiko operasional : Karena usianya yang relative muda, resiko operasional, terutama yang terkait dengan faktor manusiawi menjadi sesuatu yang akut bagi lembaga ini. Resiko operasional bisa muncul terutama akibat bank tidak memiliki sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas dan kapabilitas yang memadai untuk menjalankan operasional keuangan syariah. Karena adanya perbedaan karakteristik bisnis, software komputer yang tersedia di pasar konvensional bisa jadi tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan bank syariah. Hal ini melahirkan

resiko sistem yang menuntut bank syariah untuk mengembangkan dan memakai teknologi internasional.

- e. Resiko pembiayaan fidusia : rendahnya tingkat return bank dibandingkan dengan tingkat return yang berlaku di pasar juga berakibat pada munculnya resiko fidusia, yaitu ketika deposan menafsirkan rendahnya tingkat return tersebut sebagai pelanggaran kontrak investasi atau kesalahan manajemen dana oleh pihak bank. Resiko fidusia bisa dipicu oleh pelanggaran kontrak oleh pihak bank. Misalnya, bank syariah tidak menjalankan kontrak dengan penuh kepatuhan pada ketentuan syariah. Sementara justifikasi bahwa bisnis yang dijalankan bank syariah telah sesuai dengan syariah dan ketidakmampuan untuk melaksanakannya dapat memicu masalah kepercayaan dan penarikan dana.<sup>18</sup>

Resiko-resiko yang ada di atas dapat dianalisa dengan menggunakan teori motivasi. Teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat hirarki lima kebutuhan : Fisiologis, meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya. Rasa aman, meliputi keamanan dan perlindungan dari fisik dan emosional. Sosial, meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan. Penghargaan, meliputi faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian, dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal, misalnya status, pengakuan, dan perhatian. Aktualisasi diri, meliputi dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa, meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

Meskipun tidak ada kebutuhan yang terpuaskan sepenuhnya, kebutuhan yang pada dasarnya telah terpenuhi tidak lagi memotivasi. Dengan begitu, sebagaimana setiap kebutuhan pada dasarnya telah terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dengan demikian apabila anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, Anda perlu memahami level hirarki kebutuhan yang dari aspek mana orang tersebut berada pada saat ini dan pusatkan perhatian pada pemenuhan kebutuhan di level tersebut maupun di atasnya.

---

<sup>18</sup> Tariqullah Khan, Manajemen Resiko Lembaga Keuangan Syariah, hal 52

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan yang lebih tinggi dan yang lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman, yang merupakan kebutuhan paling awal, adalah urutan kebutuhan yang lebih rendah. Sosial, penghargaan, serta aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang lebih tinggi. Urutan kebutuhan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sedangkan urutan kebutuhan yang lebih rendah sebagian besar akan dipenuhi secara eksternal (dengan imbalan, misalnya gaji, kontrak serikat, dan kedudukan tetap).

Hirarki ini apabila diterapkan semua, sejalan dengan budaya Amerika Serikat. Di Jepang, Yunani, dan Meksiko, di mana karakteristik ketidakpastian kuat, kebutuhan terhadap keamanan berada di urutan teratas dari hirarki. Negara-negara yang memiliki skor tinggi atas karakteristik pendidikan, Denmark, Swedia, Norwegia, Belanda, dan Finlandia, memiliki kebutuhan sosial dan aktualisasi diri pada urutan teratas. Kelompok kerja akan lebih memotivasi para pekerja ketika nilai tertinggi dalam budaya negara tersebut berada pada kriteria pendidikan.<sup>19</sup>

Teori motivasi terbagi ke dalam dua kategori : teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi orang. Teori proses menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Kedua pengelompokan tersebut memiliki implikasi yang penting bagi para manajer, yang karena pekerjaannya, terlibat dengan proses motivasi.<sup>20</sup>

Teori kepuasan memusatkan diri pada kebutuhan individu di dalam menjelaskan kepuasan kerja, perilaku kerja dan sistem imbalan. Teori tersebut menyatakan bahwa defisiensi kebutuhan di dalam diri individu memicu suatu respons perilaku. Bagi para manajer, untuk menjadi efektif, teori kepuasan menyarankan bahwa mereka : *Pertama*, menentukan kebutuhan apa yang memicu prestasi yang diinginkan, perilaku kelompok dan pribadi. *Kedua*, mampu menawarkan imbalan yang berarti membantu pekerja memuaskan

---

<sup>19</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*, terj. Ratna Saraswati, Febriella Sirait, (Jakarta : Salemba Empat, 2015), 128

<sup>20</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevichi, dan James H. Donnelly, *Organization*, terj. Nunuk Adiarni dan Lincoln Saputra, ( Tangerang : Binarupa Aksara, tth), 186

kebutuhan. *Ketiga*, mengetahui kapan untuk menawarkan imbalan yang layak untuk mengoptimalkan perilaku kinerja. *Keempat*, tidak menganggap defisiensi kebutuhan seseorang akan berulang sendiri dengan pola yang teratur. Orang berubah karena pengalaman, kejadian dalam kehidupan, umur, budaya, dan perubahan lingkungan serta faktor-faktor lain.<sup>21</sup>

Teori proses menyarankan agar macam-macam faktor dapat memotivasi, tergantung dari kebutuhan individu, situasi dimana individu berada, dan penghargaan yang diharapkan individu untuk pekerjaan yang sudah diselesaikan. Teori proses oleh Lyman Porter dan EE. Lawler memfokuskan pada nilai yang ditempatkan orang untuk suatu tujuan seperti juag pandangan seseorang terhadap kesamaan dalam tempat kerja atau keadilan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi orang tersebut. Dalam situasi kerja, persepsi adalah cara dari seseorang dalam memandang pekerjaan. Gambar di bawah berisi model Porter dan Lawler yang telah disederhanakan, yang menandakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan seseorang. Jika harapan tidak terpenuhi, orang dapat merasa diperlakukan tidak adil dan akibatnya tidak puas.

Dengan menggunakan model Porter dan Lawler, andaikan seorang pelayan toko termotivasi untuk mengerahkan tenaganya pada pekerjaannya. Dari pekerjaan ini ia mengharapkan menerima dua macam penghargaan, intrinsik dan ekstrinsik. Bagi pelayan toko ini, penghargaan intrinsik dapat berupa perasaan telah berprestasi, perasaan diakui, atau motivasi lainnya. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa imbalan, benefit, situasi kerja yang baik, dan faktor lainnya. Pelayan toko membandingkan kinerjanya dengan apa yang ia harapkan dan mengevaluasi kedua macam penghargaan yang ia terima. Ia kemudian sampai pada tahap kepuasan atau ketidakpuasan kerja tertentu. Ketika tahap ini telah tercapai, sulit untuk menentukan apa yang akan ia lakukan. Jika tidak puas, ia mungkin akan mengurangi usahanya dan bekerja lebih giat untuk mendapatkan penghargaan yang ia inginkan atau mungkin ia menerima saja ketidakpuasannya. Jika ia sangat puas, tidaklah selalu berarti ia akan bekerja lebih giat. Ia mungkin akan mundur sedikit dengan berkata bahwa ia telah mendapatkan apa yang ia mau.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid, 189

<sup>22</sup>Rombert L. Mathis, John H. Jackson, Human Resource Management, terj. Jimmy Sadeli, Bayu Prawira Hie (Jakarta : Salemba Empat, 2001), 91

Teori-teori kontemporer mengenai motivasi terdiri dari :

a. Teori penentuan nasib sendiri :

Teori ini berpendapat bahwa orang lebih suka jika merasakan memiliki kontrol atas tindakan mereka, sehingga segala hal yang menjadikan tugas yang sebelumnya dinikmati berubah sebuah kewajiban daripada aktivitas yang dipilih dengan bebas akan meruntuhkan motivasi. Banyak riset mengenai teori penentuan nasib sendiri dalam perilaku kognitif telah memfokuskan pada teori evaluasi kognitif, yang mana mengemukakan hipotesis bahwa imbalan secara ekstrinsik akan mengurangi ketertarikan secara intrinsik atas tugas. Ketika orang-orang dibayar untuk bekerja, sedikit dirasakan seperti sesuatu yang mereka ingin lakukan dan lebih seperti sesuatu yang mereka harus lakukan. Teori penentuan nasib sendiri juga mengusulkan cara-cara untuk mencapai kompetensi dan hubungan yang positif dengan orang lain.<sup>23</sup>

Self-determination theory (teori penentuan nasib sendiri) sebagai teori motivasi kerja dan menunjukkan relevansinya dalam perilaku organisasi. Motivasi ekstrinsik yang menonjol dapat merusak motivasi intrinsik. Kepuasan kerja diperoleh ketika individu menggunakan kepribadian mereka sebagai penentu motivasi untuk memenuhi misi yang berarti bagi diri mereka sendiri juga. Dengan demikian manajer sumber daya manusia perlu mempertimbangkan hal-hal yang terkait dengan motivasi kemandirian, motivasi pengendalian, dan motivasi kinerja. Suatu sikap yang berbeda terhadap suatu pekerjaan memerlukan motivasi yang berbeda pula. Ketika karyawan harus bekerja dalam suatu misi yang sama, maka manajer SDM harus mampu mendefinisikan ulang arti motivasi kerja. Kreativitas dan inovasi karyawan akan muncul ketika mereka bekerja dengan didasari kepuasan batin, bukan karena faktor eksternal, seperti kompensasi atau tekanan. Itulah inti dari self-determination theory.<sup>24</sup>

b. Teori penetapan tujuan

Teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa individu yang berkomitmen pada tujuan dan ditetapkan untuk tidak merendahkan atau

---

<sup>23</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*, terj. Ratna Saraswati, Febriella Sirait, (Jakarta : Salemba Empat, 2015), 135

<sup>24</sup> Robert E. Ankle Ralph Palliam, "Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 26 Iss 2 pp. 7 – 10, (2012)

menelantarkannya. Individu meyakini bahwa dia dapat mencapai tujuan dan ingin mencapainya. Komitmen tujuan adalah yang paling cenderung terjadi ketika tujuan dipublikasikan, ketika individu memiliki kendali secara internal, ketika tujuan ditetapkan sendiri dan bukannya diberikan, dan ketika tujuan yang didasarkan pada setidaknya sebagian dari kemampuan individu. Tujuan mereka sendiri akan mempengaruhi kinerja dengan lebih kuat ketika tugasnya sederhana dan bukan kompleks, dapat dipelajari dengan baik dan bukannya sulit, kemandirian dan bukannya saling tergantung, dan berada di ujung dari tujuan yang dapat dicapai.<sup>25</sup>

c. Teori efikasi diri :

Teori ini juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melaksanakan tugas. Semakin tinggi efikasi diri, individu akan semakin percaya diri pada kemampuan untuk berhasil. Dengan demikian, dalam situasi yang sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka atau menyerahkan sekaligus. Sementara itu, orang dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha dengan lebih keras untuk menguasai tantangan. Efikasi diri dapat menciptakan spiral yang positif, yaitu orang dengan efikasi diri yang tinggi akan menjadi lebih terlibat dalam tugas mereka dan kemudian pada gilirannya akan meningkatkan kinerja, yang mana lebih jauh lagi akan meningkatkan efikasi. Perubahan dalam efikasi diri dari waktu ke waktu terkait dengan perubahan dalam kinerja kretatif pula. Para individu yang memiliki efikasi diri tinggi juga tampak menanggapi umpan balik negative dengan upaya dan motivasi yang semakin meningkat. Sementara individu dengan efikasi rendah cenderung mengurangi upaya mereka setelah memperoleh umpan balik negative.<sup>26</sup>

Teori penetapan tujuan dan teori efikasi diri tidak bersaing, tetapi saling melengkapi satu sama lain. Para pekerja yang memiliki manajer yang menetapkan tujuan yang sulit bagi mereka akan memiliki

---

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*, terj. Ratna Saraswati, Febriella Sirait, (Jakarta : Salemba Empat, 2015), 137

<sup>26</sup> Ibid, hal 139

level efikasi diri yang lebih tinggi dan menetapkan tujuan yang lebih tinggi atas kinerja mereka sendiri.

d. Teori penguatan :

Teori penguatan mengambil sudut pandang berlawanan dengan penguatan perilaku. Pencetus teori penguatan melihat perilaku sebagai yang disebabkan oleh lingkungan. Teori penguatan mengabaikan keadaan diri dalam individu dan hanya memusatkan perhatian semata pada apa yang terjadi ketika dia melakukan beberapa tindakan. Teori ini memberikan sarana yang ampuh untuk menganalisa apa yang mengendalikan perilaku, dan inilah mengapa kita umumnya mempertimbangkannya dalam pembahasan mengenai motivasi.

e. Teori keadilan :

Dalam teori keadilan, para pekerja membandingkan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka terhadap kontribusi yang mereka berikan. Mereka mengambil rasio hasil mereka terhadap input mereka dan membandingkannya dengan rasio orang lain. Meskipun proporsi teori keadilan tidak seluruhnya dipertahankan, hipotesis berperan sebagai pelopor penting pada studi keadilan organisasi. Keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para pengambil kebijakan memperlakukan mereka. Keadilan distributive memusatkan perhatian pada kewajaran hasil, misalnya gaji dan pengakuan yang diterima para pekerja. Sedangkan keadilan procedural melihat bagaimana hasil akan dialokasikan.<sup>27</sup>

f. Teori ekspektansi :

Teori ekspektansi menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektasi kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya. Dalam hal yang lebih praktis, para pekerja akan mengarahkan pada penilaian kinerja yang baik, yang mana penilaian yang baik akan mengarahkan pada imbalan organisasi, misalnya peningkatan gaji dan imbalan secara intrinsic. Teori ini memusatkan kajian pada tiga hubungan : *Pertama*, Hubungan upaya-kinerja : probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerja. *Kedua*, Hubungan kinerja-imbalan : keadaan dimana individu

---

<sup>27</sup> Ibid, hal 147

meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan. *Ketiga*, Hubungan imbalan-tujuan pribadi : keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.<sup>28</sup>

Teori ekspektansi membantu dalam menjelaskan mengapa banyak pekerja yang tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk memperolehnya.<sup>29</sup>

## Penutup

Perbankan syariah yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industry keuangan juga tidak lepas dari kemungkinan mengalami resiko operasional. Karyawan perbankan syariah berasal dari berbagai latar belakang pendidikan. Dengan fakta input SDM tersebut, perbankan syariah dituntut untuk mampu mengembangkan kualitas SDM nya agar mampu bersaing di industri keuangan yang kompetitif. Di sisi lain, perbankan syariah juga harus mampu mengelola asset SDM nya sehingga tidak menimbulkan resiko operasional. Agar resiko operasional tersebut tidak muncul, maka diperlukan rekonstruksi sumber daya manusia dengan jalan meningkatkan motivasi para sumber daya manusia. Meskipun tidak ada kebutuhan yang terpenuhi sepenuhnya, kebutuhan yang pada dasarnya telah terpenuhi tidak lagi memotivasi. Dengan begitu, sebagaimana setiap kebutuhan pada dasarnya telah terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dengan demikian apabila sumber daya manusia di perbankan syariah mempunyai motivasi yang tinggi, maka akan dapat meminimalkan resiko operasional.

---

<sup>28</sup> Ibid, hal 148

<sup>29</sup> Muhammad, Manajemen Bank Syariah, (Yogyakarta ; UPP STIM YKPN, 2011), hal 357

## Daftar Pustaka

- Smidt, K. Becker, M, A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review* xxx, 2015
- Svetlik, Ivan, Connecting human resources management and knowledge management *International Journal of Manpower* Vol. 28 No. 3/4, 2007 pp. 1
- Bhatt, Ganesh D, Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, *Journal of Knowledge Management* Volume 5. Number 1. 2001 .
- Chua, Alton Y.K and Snehasish Banerjee Costumer knowledge management via social media, VOL. 17 NO. 2 2013, pp. 237-249, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270 JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
- Baker, David, "Strategic human resource management: performance, alignment, management", *Librarian Career Development*, Vol. 7 Iss 5 pp. 51 - 63, 1999
- Huang, Lan, "Impact of employee benefits on work motivation and productivity", *International Journal of Career Management*, Vol. 7 Iss 6, 1995
- Mouzas, Stephan C. Henneberg Juani Swart Peter Naudé Zhizhong Jiang Stefanos Mouzas, "Mobilizing ideas in knowledge networks", *The Learning Organization*, Vol. 16 Iss 6, 2009
- Milne, Patrice, Motivation, Incentive, and organizational culture, *Jounal Knowledge Management*, Vol II No. 6 Tahun 2007P
- Palliam, Robert E. Ankli Ralph, "Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 26 Iss 2, 2012
- Cynthia, A. Lengnick-hall *Academy of Management Review*, Vol. 13. No.3. 454-470. Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, 1988
- Ordóñez, Patricia, de Pablos Miltiadis D. Lytras, "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Iss 6 pp, 2008
- Creswell, John, *Qualitative Inquiry and Research Design : Chosing Among Five Approaches*, terj. A. Lintang Lazuardi Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2015.
- Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta ; UPP STIM YKPN, 2011

- Tariqullah Khan, Manajemen Resiko Lembaga Keuangan Syariah, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2008.
- Robbins, Stephen P, dan Timothy A. Judge, Organizational Behaviour, terj. Ratna Saraswati, Febriella Sirait, (Jakarta : Salemba Empat, 2015.
- Gibson, James L, John M. Ivancevichi, dan James H. Donnelly, Organization, terj. Nunuk Adiarni dan Lincoln Saputra, Tangerang : Binarupa Aksara, tth.
- Mathis, Robert L, John H. Jackson, Human Resource Management, terj. Jimmy sadeli, Bayu Prawira Hie Jakarta : Salemba Empat, 2001.

Copyright © 2023 **Journal El-Faqih**: Vol.9, No. 2, Oktober 2023, e-ISSN: 2503-314X ;  
p-ISSN: 2443-3950

Copyright rests with the authors

*Copyright of Journal El-Faqih is the property of Journal El-Faqih and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.*

*u<https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/faqih>*