

**Analisis Peran Motivasi Kerja dalam Keberhasilan Pencapaian Target Kinerja: Studi *Mixed-Method* pada Pegawai Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS**

**M. A. Putri Hidayatuz Zakiyah<sup>1</sup>, Adinda Safitri<sup>2</sup>, Raudatul Anastasya<sup>3</sup>, Siti Mahmudah<sup>4</sup>**

Politeknik NSC Surabaya<sup>1,2,3,4</sup>

pzakiyah510@gmail.com<sup>1</sup>, adindasafitri072@gmail.com<sup>2</sup>,  
mdnasirtasyaaaa@gmail.com<sup>3</sup>, aisyniemahmudah@gmail.com<sup>4</sup>

**ABSTRACT**

*Work motivation plays a vital role in the successful achievement of performance targets, particularly in the context of Islamic banking, which emphasizes ethical integrity and operational productivity. This study aims to analyze the role of work motivation in the successful attainment of performance targets among employees at Bank Syariah Indonesia (BSI), Surabaya ITS Branch. A mixed-method approach was employed, combining descriptive qualitative and descriptive quantitative methods through questionnaires (n = 13 respondents), in-depth interviews, participatory observations, and internal document analysis. Qualitative data were analyzed thematically, while the questionnaire results were processed using descriptive statistical analysis. The findings reveal that employees exhibit a very high level of work motivation, primarily driven by intrinsic factors such as achievement, recognition, and career development, and reinforced by extrinsic factors such as incentives and a supportive work environment. Performance records indicate that most segment targets were achieved, with some even exceeding the set standards. This study confirms that work motivation not only influences employees' perceptions but also has a tangible positive impact on performance achievement. Practically, the findings offer strategic recommendations for Bank Syariah Indonesia management to implement a sustainable humanistic approach grounded in religious values in human resource management. This research also provides a novel contribution by exploring the collective and spiritual dimensions of work motivation within the academically rooted Islamic banking sector.*

**Keywords:** *Work Motivation, Performance Achievement, Human Resource Management, Islamic Banking, Mixed-Method Approach.*

**ABSTRAK**

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam keberhasilan pencapaian target kinerja, terutama dalam konteks perbankan syariah yang menekankan integritas etika dan produktivitas operasional. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran motivasi kerja terhadap keberhasilan pencapaian target kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS. Penelitian menggunakan pendekatan *mixed-method* dengan kombinasi metode kualitatif deskriptif dan kuantitatif deskriptif, melalui kuesioner (n = 13 responden), wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen internal. Data kualitatif dianalisis secara tematik, sementara hasil kuesioner dianalisis secara statistik deskriptif. Temuan penelitian menunjukkan tingkat motivasi kerja pegawai berada pada kategori sangat tinggi, terutama dipengaruhi faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan

pengembangan karier, serta diperkuat faktor ekstrinsik berupa insentif dan lingkungan kerja yang positif. Catatan kinerja menunjukkan bahwa sebagian besar target segmen tercapai, bahkan beberapa melebihi standar yang ditetapkan. Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya memengaruhi persepsi pegawai, tetapi secara nyata berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen Bank Syariah Indonesia untuk menerapkan pendekatan humanistik berbasis nilai religius secara berkelanjutan dalam pengelolaan SDM. Penelitian ini juga memberikan kontribusi baru melalui eksplorasi dimensi kolektif dan spiritual dalam motivasi kerja di sektor perbankan syariah berbasis akademik.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Pencapaian Kinerja, Manajemen SDM, Perbankan Syariah, Pendekatan *Mixed-Method*.

## PENDAHULUAN

Dalam lingkungan kerja modern yang kompetitif, keberhasilan suatu organisasi, termasuk lembaga keuangan syariah, sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Pegawai merupakan aset vital yang secara langsung menentukan pencapaian visi dan misi institusi melalui kinerja yang optimal. Di tengah transformasi industri jasa keuangan, termasuk perbankan syariah, tuntutan terhadap peningkatan kinerja menjadi semakin krusial. Salah satu faktor fundamental yang memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi tidak hanya menjadi pendorong internal yang mengarahkan perilaku kerja, tetapi juga penentu tingkat produktivitas, loyalitas, dan komitmen terhadap target organisasi (Khairiah & Hardiani, 2023).

Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai entitas hasil merger beberapa bank syariah nasional, kini menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusianya di berbagai cabang, termasuk di lingkungan akademik dan institusi pendidikan seperti Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS). Dalam konteks ini, keberadaan Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS menjadi penting karena melayani masyarakat kampus dan akademisi dengan karakteristik pekerja yang unik, terdidik, serta adaptif terhadap nilai-nilai spiritual dan profesionalisme. Oleh karena itu, meneliti faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian target kerja di cabang ini menjadi relevan untuk memberikan kontribusi terhadap penguatan kualitas manajemen SDM syariah.

Motivasi kerja dalam konteks perbankan syariah tidak hanya mencakup aspek material seperti kompensasi, tetapi juga aspek non-material seperti nilai religius, kepemimpinan Islami, dan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian Adisty (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja Islami berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara motivasi kerja Islam sendiri tidak menunjukkan pengaruh yang berarti. Hal ini memperlihatkan bahwa konteks nilai dan budaya organisasi dapat menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan motivasi individual yang bersifat internal. Sementara itu, hasil penelitian Zulfahmi dan Zulfison (2023) menegaskan bahwa motivasi, pelatihan, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BSI Cabang Blok M, dengan budaya organisasi sebagai variabel paling dominan.

Dalam sektor perbankan syariah yang menjunjung tinggi etika dan nilai-nilai spiritual, keberhasilan pegawai dalam mencapai target tidak lepas dari dukungan motivasional yang sesuai dengan konteks kerja Islami. Rahmawati dan Yuningsih (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami dan motivasi kerja berkontribusi besar dalam peningkatan kinerja, terutama jika didukung oleh lingkungan kerja yang harmonis. Temuan ini menjadi penguat bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap pencapaian kinerja tidak bisa dipisahkan dari konteks manajerial dan budaya organisasi yang ada. Lebih jauh, Rossadah dan Adiba (2024) mencoba menelaah hubungan antara kompensasi, beban kerja, etos kerja Islami, dan prestasi kerja. Meskipun variabel etos kerja Islami tidak memediasi hubungan tersebut secara signifikan, temuan ini menunjukkan pentingnya memahami dimensi lain dari motivasi, yaitu etika kerja yang dilandasi spiritualitas. Dalam konteks akademik dan profesional seperti Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS, kombinasi nilai spiritual dan profesional diperkirakan menjadi elemen penting dalam membentuk semangat kerja yang tinggi.

Dari perspektif manajemen strategis, peran motivasi sebagai penggerak utama dalam mencapai target kerja juga dikuatkan oleh hasil penelitian Sulindra *et al.* (2025), yang menemukan bahwa *work-life balance* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BSI Area Saharjo. Hal ini menandakan bahwa dalam dunia kerja modern, motivasi tidak dapat dilepaskan dari keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, terutama dalam sektor jasa yang menuntut konsistensi pelayanan dan pencapaian target.

Sementara itu, Fadhilillah *et al.* (2023) menggabungkan variabel kompensasi, motivasi, dan budaya organisasi dalam satu model di mana ketiganya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah "X" Surabaya. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam menunjukkan bagaimana motivasi kerja tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dengan sistem penghargaan dan nilai-nilai organisasi. Ini menjadi dasar kuat bagi penelitian ini untuk menjadikan motivasi sebagai variabel utama yang ditelaah secara lebih mendalam.

Motivasi juga terbukti menjadi faktor signifikan dalam penelitian Susanti dan Amri (2024) yang mengkaji hubungan antara motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap produktivitas kerja di Bank Syariah Indonesia Palembang. Meskipun hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh lebih besar, namun motivasi tetap menjadi faktor pendukung yang tidak dapat diabaikan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, strategi pengembangan karier sebaiknya tetap melibatkan pendekatan motivasional agar hasilnya lebih optimal. Selain itu, studi Yasin *et al.* (2019) menekankan bahwa motivasi kerja dan etika Islam berperan penting dalam memengaruhi kinerja pegawai di Bank BJB Syariah Cabang Bekasi. Dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS, penelitian ini memperlihatkan bahwa motivasi memiliki peran strategis dalam konteks etika kerja Islami. Dalam lingkungan kerja Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS yang berdekatan dengan dunia akademik, nilai-nilai etis ini diyakini lebih kuat membentuk perilaku kerja dan semangat mencapai target.

Merujuk pada hasil-hasil penelitian tersebut, terdapat urgensi untuk menelaah lebih lanjut bagaimana motivasi kerja secara spesifik memengaruhi pencapaian target kinerja pegawai di Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS. Lokasi cabang yang beroperasi di sekitar lingkungan institusi pendidikan menjadikan dinamika kerja berbeda dibandingkan cabang lainnya. Selain menghadapi tuntutan target operasional yang tinggi, pegawai juga perlu memiliki kemampuan berkomunikasi dengan komunitas akademik yang khas. Oleh karena itu, pemahaman tentang motivasi kerja di lingkungan ini dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan pencapaian kinerja.

Selain aspek motivasional, faktor eksternal seperti dukungan organisasi, sistem penghargaan, dan kepemimpinan juga diduga berperan, namun dalam penelitian ini fokus diarahkan secara spesifik pada motivasi kerja sebagai variabel utama. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi praktis bagi pengelola SDM di Bank Syariah Indonesia (BSI) dan implikasi teoritis bagi studi perilaku organisasi dalam konteks perbankan syariah. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena menggunakan pendekatan *mixed-method* yang secara spesifik mengeksplorasi aspek kolektif dan nilai religius dalam motivasi kerja pegawai di lingkungan perbankan syariah yang terintegrasi dengan institusi pendidikan tinggi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, pertanyaan penelitian ini adalah: "Bagaimana motivasi kerja berperan secara signifikan terhadap keberhasilan pencapaian target kinerja pegawai di Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS?" Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran motivasi kerja sebagai faktor kunci dalam keberhasilan pencapaian target kinerja pegawai pada Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia berbasis motivasi kerja yang efektif dalam lingkungan perbankan syariah yang dinamis. Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan mengkombinasikan pendekatan *mixed-method* untuk memahami secara mendalam aspek kolektif dan spiritual dalam motivasi kerja pegawai, khususnya di lingkungan perbankan syariah yang terintegrasi dengan institusi pendidikan tinggi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi metode campuran (*mixed methods*), yang menggabungkan teknik kualitatif dan kuantitatif dalam tahap pengumpulan dan analisis data. Strategi ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam sekaligus terukur mengenai peran motivasi kerja dalam keberhasilan pencapaian target kinerja pegawai di Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Surabaya ITS. Pendekatan ini sesuai dengan kecenderungan metodologis dalam studi sumber daya manusia di sektor perbankan syariah sebagaimana diterapkan oleh Zulfahmi dan Zulfison (2023), yang meneliti keterkaitan motivasi, pelatihan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia dengan kombinasi metode analisis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil pengolahan data yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara, observasi partisipatif, dan dokumentasi selama penelitian di Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Surabaya ITS. Temuan yang ditampilkan mencakup deskripsi karakteristik responden, hasil pengukuran motivasi kerja dan pencapaian target kinerja, serta analisis tematik dari hasil wawancara dan observasi. Seluruh temuan ini dikaitkan dengan literatur yang relevan guna memperkuat interpretasi hasil dan pembahasan.

### Validitas dan Reliabilitas Data

Untuk menjaga kredibilitas data kualitatif, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi (Santoso *et al.*, 2021). Validitas eksternal diperkuat dengan konfirmasi hasil wawancara kepada informan melalui *member checking*. Melalui pendekatan yang sistematis ini, penelitian diharapkan dapat menggambarkan secara utuh motivasi kerja pegawai dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan pada Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS dalam perspektif organisasi syariah. Kombinasi teknik kuantitatif dan kualitatif memberikan kontribusi tidak hanya dalam menjelaskan fenomena empiris, tetapi juga dalam merumuskan implikasi strategis manajemen SDM pada sektor perbankan syariah.

Uji validitas menggunakan korelasi Pearson (Tabel 1) menunjukkan bahwa sebagian besar item memiliki nilai  $r > 0,7$ , yang berarti valid. Hanya dua item yang memiliki korelasi rendah (PK10 = 0,363 dan LK6 = 0,427), namun masih dapat dipertimbangkan. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel motivasi kerja adalah 0,930 dan untuk target kinerja sebesar 0,963, menunjukkan reliabilitas sangat tinggi. Dengan demikian, instrumen dalam penelitian ini terbukti layak digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti (Daswan *et al.*, 2024).

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

| Motivasi Kerja         |              | Pencapaian Target Kinerja |              |
|------------------------|--------------|---------------------------|--------------|
| KP1                    | 0,818        | PT1                       | 0,800        |
| KP2                    | 0,828        | PT2                       | 0,794        |
| KC3                    | 0,828        | PK3                       | 0,794        |
| KC4                    | 0,787        | PK4                       | 0,928        |
| LK5                    | 0,683        | KH5                       | 0,819        |
| LK6                    | 0,427        | KH6                       | 0,980        |
| IK7                    | 0,857        | KW7                       | 0,735        |
| IK8                    | 0,566        | KW8                       | 0,896        |
| PK9                    | 0,900        | KT9                       | 0,912        |
| PK10                   | 0,363        | KT10                      | 0,839        |
| <b>Conbach's Alpha</b> | <b>0,930</b> | <b>Conbach's Alpha</b>    | <b>0,963</b> |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik responden (Tabel 2) menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS adalah perempuan (56%), berusia antara 35 hingga 50 tahun (54%), dan telah menikah (92%). Dari sisi pendapatan, sebagian besar memperoleh penghasilan antara 3 hingga 7 juta rupiah per bulan. Sebagian besar juga berstatus kepegawaian organik (69%) dengan masa kerja dominan lebih dari 15 tahun (54%). Karakteristik ini mengindikasikan bahwa pegawai yang terlibat dalam penelitian umumnya telah berpengalaman dan memiliki stabilitas karier, yang berpotensi membentuk persepsi kerja yang lebih matang dan motivasi kerja yang terarah (Yasin *et al.*, 2019). Stabilitas dan pengalaman kerja dapat menjadi penopang penting dalam pencapaian target kerja yang konsisten (Fajar & Gani, 2022).

**Tabel 2. Deskripsi Karakteristik Responden**

|                     |                 | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|-----------------|--------|----------------|
| Jenis Kelamin       | L               | 6      | 46             |
|                     | P               | 7      | 56             |
| Umur                | <21 Tahun       | 1      | 8              |
|                     | 21 s/d 35 Tahun | 4      | 31             |
|                     | 35 s/d 50 Tahun | 7      | 54             |
|                     | >50 Tahun       | 1      | 8              |
| Status Pernikahan   | Belum Nikah     | 1      | 8              |
|                     | Sudah Nikah     | 12     | 92             |
| Pendapatan Perbulan | > 3s/d 5 Juta   | 5      | 38             |
|                     | > 5 s/d 7 Juta  | 4      | 31             |
|                     | >7 s/d 9 Juta   | 1      | 8              |
|                     | >9 Juta         | 3      | 23             |
| Status Kepegawaian  | Organic         | 9      | 69             |
|                     | Bibit           | 1      | 8              |
| Masa kerja          | TAD             | 3      | 23             |
|                     | 1 s/d 2 Tahaun  | 3      | 23             |
|                     | 3 s/d 10 Tahun  | 3      | 23             |
|                     | > 15 Tahun      | 7      | 54             |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Hasil Pengukuran Motivasi Kerja**

Hasil kuantitatif dari kuesioner (Tabel 3) menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja responden berada pada kategori **sangat tinggi** dengan *mean* **4,72**. Seluruh indikator motivasi kerja, termasuk kebutuhan akan penghargaan, pencapaian, lingkungan kerja, insentif, dan peluang pengembangan karier, memperoleh nilai *mean* di atas 4,5.

Indikator dengan skor tertinggi adalah insentif kerja, di mana 100% responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa bonus dan insentif mendorong semangat kerja. Hal ini didukung oleh data deskripsi karakteristik responden terkait pendapatan per bulan sesuai dengan standar UMK Surabaya. Temuan ini selaras dengan beberapa studi sebelumnya (Dian & Saleh, 2022; Khairiah & Hardiani, 2023; Santoso *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa insentif dan kompensasi berperan dalam meningkatkan motivasi kerja yang signifikan di sektor perbankan syariah.

Namun demikian, indikator yang bersifat non-finansial seperti “saya merasa puas jika berhasil mencapai target kerja” (*mean: 4,69*) dan “saya senang menetapkan tujuan pribadi dalam pekerjaan” (*mean: 4,85*) juga menunjukkan nilai yang tinggi. Temuan ini menguatkan teori motivasi *Herzberg* yang membedakan faktor motivator dan faktor *hygiene*, di mana pencapaian dan pengakuan menjadi pendorong intrinsik yang lebih bertahan lama dibandingkan insentif semata (Fadhilillah *et al.*, 2023).

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja**

| No                                       | Indikator / Item   | 1 |   | 2 |   | 3 |      | 4 |   | 5 |      | Mean | Kategori      |
|--|--|---|---|---|---|---|------|---|---|---|------|------|---------------|
|  |  | f | % | f | % | f | %    | f | % | f | %    |      |               |
| <b>Motivasi Kerja (X)</b>                |  |   |   |   |   |   |      |   |   |   |      |      |               |
| <b>Kebutuhan akan Penghargaan (4.50)</b> |  |   |   |   |   |   |      |   |   |   |      |      |               |
| 1.                                       | Saya merasa dihargai atas hasil kerja saya.                | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7.7  | 3 | 2 | 9 | 69.2 | 4.62 | Sangat Tinggi |
| 2.                                       | Pengakuan dari atasan membuat saya lebih semangat bekerja. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 15.4 | 4 | 3 | 7 | 53.8 | 4.38 | Sangat Tinggi |
| <b>Kebutuhan akan Pencapaian (4.77)</b>  |  |   |   |   |   |   |      |   |   |   |      |      |               |
| 3.                                       | Saya merasa puas jika berhasil mencapai target kerja.      | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7.7  | 2 | 1 | 1 | 76.9 | 4.69 | Sangat Tinggi |
| 4.                                       | Saya senang menetapkan tujuan                              | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0    | 2 | 1 | 1 | 84.6 | 4.85 | Sangat Tinggi |

pribadi  
dalam  
pekerjaan.

---

**Lingkungan kerja yang mendukung (4.89)**

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |    |   |      |      |               |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|----|---|------|------|---------------|
| 5. | Saya nyaman bekerja di lingkungan kantor saat ini. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7. | 1 | 92.3 | 4.92 | Sangat Tinggi |
|    |  |   |   |   |   |   |   |   | 7  | 2 |      |      |               |
| 6. | Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik.      | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1  | 1 | 84.6 | 4.85 | Sangat Tinggi |
|    |  |   |   |   |   |   |   |   | 5. | 1 |      |      |               |
|    |  |   |   |   |   |   |   |   | 4  |   |      |      |               |

---

**Insentif atau imbalan kerja (5.00)**

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |      |               |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|------|---------------|
| 7. | Bonus membuat saya semakin giat bekerja.                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 100. | 5.00 | Sangat Tinggi |
|    |  |   |   |   |   |   |   |   |   | 3 | 0    |      |               |
| 8. | Insentif dari perusahaan mendorong saya mencapai target. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 100. | 5.00 | Sangat Tinggi |
|    |  |   |   |   |   |   |   |   |   | 3 | 0    |      |               |

---

**Peluang Pengembangan Karier (4.77)**

|    |  |   |   |   |   |   |    |   |    |   |      |      |               |
|----|--|---|---|---|---|---|----|---|----|---|------|------|---------------|
| 9  | Saya termotivasi karena ada peluang untuk promosi jabatan. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7. | 1 | 7. | 1 | 84.6 | 4.77 | Sangat Tinggi |
|    |  |   |   |   |   |   | 7  |   | 7  | 1 |      |      |               |
| 10 | Saya merasa perusahaan mendukung pengemban                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 3 | 2  | 1 | 76.9 | 4.77 | Sangat Tinggi |
|    |  |   |   |   |   |   |    |   | 3. | 0 |      |      |               |
|    |  |   |   |   |   |   |    |   | 1  |   |      |      |               |

---

gan karier  
saya.

|                            |             |                      |
|----------------------------|-------------|----------------------|
| <b>Mean Motivasi Kerja</b> | <b>4.72</b> | <b>Sangat Tinggi</b> |
|----------------------------|-------------|----------------------|

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

### Hasil Pengukuran Pencapaian Target Kinerja

Data kuesioner menunjukkan bahwa pencapaian target kinerja (Tabel 4) juga berada pada kategori **sangat tinggi**, dengan skor rata-rata **4,43**. Indikator yang paling menonjol adalah kesadaran terhadap target kerja, kemampuan mencapai target kuantitatif, dan kualitas hasil kerja. Sebanyak 76,9% responden menyatakan sangat sering memenuhi target kuantitatif yang ditentukan, sedangkan indikator “hasil kerja saya sesuai dengan standar perusahaan” memperoleh skor *mean* 4,46. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa motivasi kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja, sebagaimana dinyatakan dalam penelitian (Sulindra *et al.*, 2025; Zulfahmi & Zulfison, 2023), di mana motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap capaian kerja di bank syariah.

**Tabel 4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pencapaian Target Kinerja**

| No  | Indikator / Item                                      | 1 |   | 2 |   | 3 |     | 4 |     | 5 |     | Mean | Kategori      |
|---|---|---|---|---|---|---|-----|---|-----|---|-----|------|---------------|
|   |   | f | % | f | % | f | %   | f | %   | f | %   |      |               |
| <b>Pencapaian Target Kinerja (Y)</b>                |   |   |   |   |   |   |     |   |     |   |     |      |               |
| <b>Pencapaian Target Kerja yang Spesifik (4.58)</b> |   |   |   |   |   |   |     |   |     |   |     |      |               |
| 1   | Saya tahu target kerja yang harus saya capai.         | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 15. | 4 | 30. | 7 | 53. | 4.38 | Sangat Tinggi |
| 2   | Target kerja yang diberikan sudah jelas dan spesifik. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0   | 3 | 23. | 1 | 76. | 4.77 | Sangat Tinggi |
| <b>Pencapaian Target secara Kuantitatif (4.54)</b>  |   |   |   |   |   |   |     |   |     |   |     |      |               |
| 3   | Saya sering mencapai target kerja yang ditentukan.    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0   | 3 | 23. | 1 | 76. | 4.77 | Sangat Tinggi |
| 4   | Saya mampu memenuhi target angka penjualan/nasabah.   | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 23. | 3 | 23. | 1 | 76. | 4.31 | Sangat Tinggi |
| <b>Kualitas Hasil Kerja (4.54)</b>                  |   |   |   |   |   |   |     |   |     |   |     |      |               |

|   |  |   |   |   |   |   |     |   |     |   |     |             |                      |
|---|--|---|---|---|---|---|-----|---|-----|---|-----|-------------|----------------------|
| 5   | Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan berkualitas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 15. | 1 | 7.7 | 1 | 76. | 4.62        | Sangat Tinggi        |
|   |  |   |   |   |   |   | 4   |   |     | 0 | 9   |             |                      |
| 6   | Hasil kerja saya sesuai standar perusahaan.              | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 15. | 3 | 23. | 8 | 61. | 4.46        | Sangat Tinggi        |
|   |  |   |   |   |   |   | 4   | 1 |     |   | 5   |             |                      |
| <b>Kesesuaian waktu penyelesaian Kerja (4.35)</b> |  |   |   |   |   |   |     |   |     |   |     |             |                      |
| 7   | Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu.    | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 15. | 3 | 23. | 8 | 61. | 4.46        | Sangat Tinggi        |
|   |  |   |   |   |   |   | 4   | 1 |     |   | 5   |             |                      |
| 8   | Saya jarang terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan.     | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 30. | 2 | 15. | 7 | 53. | 4.23        | Sangat Tinggi        |
|   |  |   |   |   |   |   | 8   | 4 |     |   | 8   |             |                      |
| <b>Konsisten dalam Pencapaian Target (4.35)</b>   |  |   |   |   |   |   |     |   |     |   |     |             |                      |
| 9   | Saya konsisten mencapai target setiap bulan.             | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 23. | 2 | 15. | 8 | 61. | 4.38        | Sangat Tinggi        |
|   |  |   |   |   |   |   | 1   | 4 |     |   | 5   |             |                      |
| 10  | Performa kerja saya stabil dari waktu ke waktu.          | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 15. | 5 | 38. | 6 | 46. | 4.31        | Sangat Tinggi        |
|   |  |   |   |   |   |   | 4   | 5 |     |   | 2   |             |                      |
| <b>Mean Target Kinerja</b>                        |  |   |   |   |   |   |     |   |     |   |     | <b>4.43</b> | <b>Sangat Tinggi</b> |

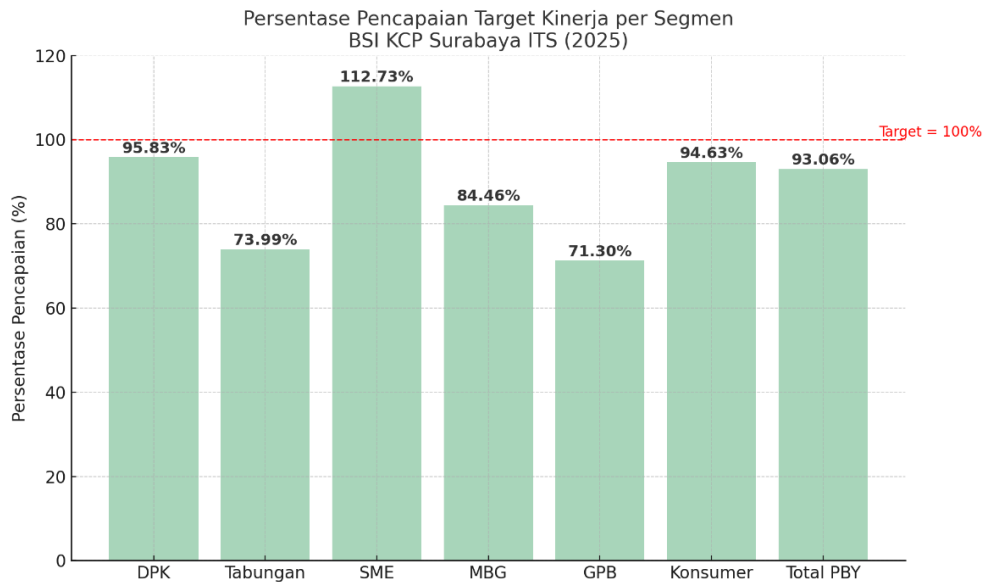
Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Selain data yang diperoleh dari kuesioner, penelitian ini juga didukung oleh data dokumentasi internal Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS terkait realisasi pencapaian target kinerja per segmen layanan pada periode observasi (Gambar 1). Data ini digunakan sebagai validasi objektif terhadap persepsi responden dan memberikan gambaran aktual tentang capaian kinerja unit.

Hasil dokumentasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar segmen telah mendekati atau melampaui target kinerja yang ditetapkan. Segmen SME (*Small and Medium Enterprise*) bahkan berhasil mencatat pencapaian sebesar **112,73%**, menandakan keberhasilan strategi pembiayaan mikro syariah yang diimplementasikan oleh cabang ini. Segmen DPK (Dana Pihak Ketiga) juga menunjukkan pencapaian yang sangat baik dengan realisasi sebesar **95,83%**, yang merefleksikan kepercayaan nasabah dalam menitipkan dana pada sistem keuangan syariah. Namun demikian, segmen Tabungan dan GPB (*Gold and Pawning Bisnis*)

tercatat sebagai segmen dengan pencapaian terendah, masing-masing **73,99%** dan **71,30%**. Hal ini mengindikasikan adanya potensi tantangan dalam aspek pemasaran, literasi produk, atau strategi retensi nasabah pada produk simpanan jangka pendek dan produk gadai. Temuan ini sejalan dengan data kualitatif dari wawancara, di mana beberapa informan menyebutkan bahwa pendekatan pemasaran untuk produk tabungan masih bersifat konvensional dan belum menasar secara optimal komunitas civitas akademika ITS yang menjadi ekosistem utama cabang.

Segmen Konsumer menunjukkan kinerja mendekati target dengan capaian sebesar **94,63%**, yang menandakan bahwa kebutuhan pembiayaan personal, seperti pembiayaan rumah dan kendaraan, cukup diminati. Capaian keseluruhan dalam kategori Total Pembiayaan (PBY) menunjukkan angka **93,06%**, yang secara umum mencerminkan bahwa unit kerja ini berhasil mengelola performa bisnis secara efektif dan efisien sepanjang periode observasi.



**Gambar 1. Diagram Persentase Pencapaian Target Kinerja per Segmen Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS (Juni, 2025)**

Sumber: Dokumentasi Internal Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS, 2025

Integrasi antara data kuantitatif hasil persepsi pegawai melalui kuesioner dan data objektif dokumentasi pencapaian target menunjukkan konsistensi yang tinggi. Pegawai tidak hanya merasa termotivasi untuk mencapai target, tetapi hasil aktual menunjukkan bahwa target tersebut memang dapat dicapai secara signifikan. Ini membuktikan bahwa motivasi kerja yang tinggi, sebagaimana ditunjukkan pada subbab sebelumnya, tidak bersifat perseptual semata, melainkan terefleksi dalam pencapaian riil unit kerja. Temuan ini semakin memperkuat kontribusi teori *Herzberg* (Ibrahim *et al.*, 2023) dalam praktik perbankan syariah, di mana motivator seperti pencapaian dan pengakuan menjadi penggerak utama kinerja. Secara praktis, data dokumentasi ini dapat digunakan oleh pihak manajemen cabang maupun kantor wilayah untuk merancang strategi peningkatan kinerja yang berbasis data serta

menyesuaikan intervensi motivasional untuk segmen-segmen yang performanya masih rendah.

**Hasil Wawancara dan Observasi**

Hasil wawancara mendalam dengan lima informan kunci menunjukkan bahwa motivasi kerja di Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS bersifat multifaktorial (sebagaimana terlihat pada Tabel 5).

**Tabel 5. Tematik Hasil Wawancara Pegawai Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS**

| Tema  | Definisi   | Kutipan Kunci   |
|---|--|---|
| <b>Motivasi kolektif</b>                      | Dorongan kerja yang muncul dari rasa tanggung jawab terhadap tim dan cabang  | “Saya pengen cabang ITS ini bisa terus bertumbuh, dikenal performanya bagus, dan dipercaya...” – RR |
|   |  | “Saya ngerasa kalau saya nggak maksimal, tim juga bisa keikut turun performanya.” – RY              |
| <b>Lingkungan kerja positif</b>               | Lingkungan kerja yang harmonis, komunikatif, dan saling mendukung  | “Kalau suasananya positif, otomatis produktivitas juga ikut naik.” – RR                             |
|   |  | “Kalau suasananya toxic, mau sepintar apapun orangnya, pasti akan ngaruh ke performa.” – RY         |
|   |  | “Lingkungan kerja kompak dan tidak toxic... akan meningkatkan kinerja.” – RA                        |
|   |  | “Lingkungan kerja yang toxic pasti cenderung membuat produktivitas kerja juga menurun.” – RS        |
| <b>Insentif bukan satu-satunya motivator</b>  | Motivasi kerja yang lebih dipengaruhi oleh nilai, tanggung jawab, dan proses kerja tim, serta keyakinan religious & makna personal dalam bekerja | “Bonus penting, tapi motivasinya lebih ke pencapaian dan dampaknya ke tim.” – RR                    |
|   |  | “Suasana kerja yang sehat, tim solid, dan pencapaian target itu sendiri sudah jadi motivasi.” – RY  |
|   |  | “Kerja nggak melulu tentang duit.” – RS   |
|   |  | “Ada faktor lain yang jauh lebih dalam dan personal.” – RC  |
| <b>Nilai spiritual dan kebermaknaan kerja</b> | Motivasi berasal dari keyakinan religius dan makna personal dalam bekerja  | “Pekerjaan ini membawa kebermanfaatn bukan hanya untuk diri saya, tapi juga orang lain.” – RC       |
|   |  | “Tanggung jawab dengan tugas yang melekat di jabatan.” – RA   |
| <b>Harapan terhadap manajemen</b>             | Keinginan agar manajemen lebih adil, suportif, dan memberi penghargaan proses kerja  | “Manajemen bisa lebih banyak apresiasi buat tim di lapangan.” – RR                                  |
|   |  | “Lebih menghargai proses, bukan cuma hasil.” – RY   |
|   |  | “Manajemen harus lebih adil ke semua pegawai.” – RA   |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan proses koding dan kategorisasi data, ditemukan lima tema utama, yaitu:

**a. Motivasi Kolektif dan Rasa Tanggung Jawab Tim**

Tema ini menggambarkan motivasi pegawai yang muncul dari rasa tanggung jawab terhadap tim kerja dan kantor cabang. Para informan merasa bahwa pencapaian individu tidak terpisahkan dari keberhasilan tim secara keseluruhan. Sebagian besar informan, termasuk Kepala Cabang dan Supervisor, menyatakan bahwa motivasi mereka muncul dari tanggung jawab terhadap tim dan keinginan untuk membawa cabang menuju performa terbaik: “Saya ingin cabang ITS ini bisa terus bertumbuh, dikenal performanya bagus, dan dipercaya sama manajemen pusat”. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi bersifat kolektif, tidak sekadar individual, sebagaimana dijelaskan Rahmawati dan Yuningsih (2024) bahwa motivasi berbasis tujuan bersama dapat memperkuat kinerja tim secara keseluruhan.

**b. Lingkungan Kerja Positif sebagai Faktor Pendorong**

Lingkungan kerja yang positif, harmonis, komunikatif, dan saling mendukung terbukti menjadi pendorong utama semangat kerja pegawai. Para informan secara eksplisit mengungkapkan bahwa kondisi kerja yang positif sangat berpengaruh terhadap produktivitas mereka, sebagaimana kutipan berikut: “Kalau suasananya positif, otomatis produktivitas juga ikut naik. Sebaliknya, informan juga menegaskan bahwa lingkungan kerja negatif atau *toxic* dapat secara signifikan menurunkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.” Hal ini memperkuat teori *Herzberg* (Hyun, 2011; Ibrahim *et al.*, 2023), di mana kondisi lingkungan termasuk hubungan antar pegawai merupakan faktor *hygiene* yang mendukung motivasi kerja.

**c. Insentif Bukan Faktor Tunggal**

Meskipun insentif keuangan dianggap penting, namun bukan satu-satunya sumber motivasi. Beberapa informan menekankan bahwa penghargaan moral, suasana kerja, dan kesempatan berkembang memiliki daya dorong yang setara atau bahkan lebih tinggi. “Buat saya, suasana kerja yang sehat, tim yang solid, dan pencapaian target itu sendiri sudah jadi motivasi besar”. Pernyataan ini sejalan dengan hasil studi Susanti dan Amri (2024), bahwa motivasi kerja lebih kompleks dari sekadar kompensasi finansial.

**d. Nilai Spiritual dan Kebermaknaan Kerja**

Aspek nilai spiritual, religius, dan kebermaknaan kerja muncul secara kuat dalam wawancara. Informan menganggap bahwa pekerjaan mereka memiliki makna spiritual dan nilai sosial yang tinggi, yang membuat mereka termotivasi secara intrinsik. Hal ini tercermin dalam kutipan berikut: “Pekerjaan

ini membawa kebermanfaatan bukan hanya untuk diri saya, tapi juga orang lain.” Ini menunjukkan bahwa aspek spiritualitas dan religiusitas merupakan dimensi penting dalam membentuk motivasi intrinsik pegawai di lingkungan bank syariah. Hal ini senada dengan temuan Sunardi (2021) yang menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap arti penting pekerjaan mereka, sehingga tercipta kepuasan batiniah yang lebih kuat dibandingkan hanya sekadar mengejar insentif material. Dengan demikian, integrasi nilai spiritual di tempat kerja tidak hanya mendorong motivasi intrinsik yang tinggi tetapi juga memberikan dampak positif pada kinerja karyawan secara keseluruhan.

**e. Harapan terhadap Manajemen**

Tema ini mencerminkan harapan para pegawai terhadap kebijakan manajemen, terutama dalam aspek keadilan, apresiasi terhadap proses kerja, serta kepedulian terhadap pengembangan pegawai secara personal. Informan menyampaikan pentingnya manajemen yang tidak hanya berorientasi hasil akhir, tetapi juga memberikan perhatian lebih kepada proses kerja dan kesejahteraan pegawai secara keseluruhan. Hal ini digambarkan dengan jelas dalam kutipan berikut: “Manajemen bisa lebih banyak apresiasi buat tim di lapangan.” Tema ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas manajerial dapat memperkuat motivasi kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Bukti ini sejalan dengan rekomendasi dalam penelitian Rezeki dan Hasanah (2023), yang menekankan pentingnya pengelolaan SDM berbasis nilai Islam dan pendekatan humanistik.

Menariknya, secara keseluruhan temuan wawancara menunjukkan bahwa pegawai melihat insentif finansial sebagai pemicu jangka pendek, sementara faktor intrinsik seperti nilai spiritual, tanggung jawab tim, dan lingkungan kerja positif merupakan motivasi yang lebih bertahan lama dalam menjaga performa kerja. Hal ini mengindikasikan pentingnya strategi manajerial yang mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS secara berkelanjutan guna mencapai target kinerja perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg, yang membedakan antara faktor motivator (intrinsik) dan faktor *hygiene* (ekstrinsik). Menurut House dan Wigdor (1967), walaupun teori Herzberg secara umum valid dalam menjelaskan faktor-faktor motivasi, hubungan antara motivasi intrinsik dengan peningkatan produktivitas kerja tidak selalu konsisten, sehingga menegaskan pentingnya pendekatan manajemen yang holistik dengan mempertimbangkan konteks lingkungan organisasi.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa pegawai lebih menempatkan nilai spiritual dan kebermaknaan kerja sebagai pendorong motivasi intrinsik yang kuat. Hal ini diperkuat oleh studi Sunardi (2021) yang menunjukkan bahwa religiusitas memoderasi motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam konteks perbankan syariah. Religiusitas memberikan dimensi spiritual yang membantu karyawan memaknai pekerjaannya sebagai ibadah, sehingga tidak hanya

meningkatkan kepuasan batin tetapi juga menciptakan perilaku kerja positif secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini turut menegaskan temuan dari Hyun (2011), yang menyatakan bahwa faktor *hygiene* (seperti lingkungan kerja dan kebijakan organisasi) ternyata lebih memengaruhi kepuasan kerja dibanding faktor motivator pada kelompok tertentu. Dalam penelitian ini, walaupun insentif (faktor *hygiene*) dianggap penting, namun motivasi intrinsik berupa pencapaian dan pengakuan tetap mendominasi. Perbedaan ini menunjukkan pentingnya konteks spesifik dalam menentukan motivasi kerja yang paling efektif, sebagaimana ditegaskan oleh Hyun (2011).

Sebaliknya, temuan ini berbeda dengan studi terdahulu (Velmurugan & Sankar, 2017) yang secara khusus menegaskan bahwa teori motivasi Maslow yang lebih menekankan pada hierarki kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri terbukti lebih komprehensif dibandingkan teori Herzberg dalam konteks organisasi secara umum. Namun, temuan pada penelitian ini justru memperlihatkan relevansi kuat dari teori Herzberg di lingkungan perbankan syariah yang khas, yang mengutamakan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan nilai spiritual sebagai faktor intrinsik utama. Ini sekaligus menunjukkan bahwa implementasi teori motivasi sangat dipengaruhi oleh budaya dan nilai-nilai organisasi yang berlaku. Hal ini menegaskan bahwa manajemen perlu merancang strategi motivasi kerja berbasis konteks organisasi secara spesifik.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkaya literatur yang ada dengan memperkuat argumen bahwa konteks organisasi dan budaya kerja secara signifikan menentukan efektivitas faktor motivasi. Oleh karena itu, manajemen Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS disarankan untuk menerapkan strategi motivasional yang berorientasi pada nilai intrinsik dan spiritual sebagai pendekatan utama, sambil tetap memperhatikan pentingnya faktor ekstrinsik seperti insentif dan lingkungan kerja yang positif. Berdasarkan hasil temuan di atas, menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan keberhasilan pencapaian target kinerja pada Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS. Dengan demikian hipotesis penelitian diterima. Temuan penelitian ini konsisten dengan studi sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi kerja berdampak positif terhadap kinerja (Adisty, 2023; Dari & Suryani, 2023; Dian & Saleh, 2022; Rahmawati & Yuningsih, 2024; Zulfahmi & Zulfison, 2023).

### **Implikasi Penelitian**

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis maupun praktis yang signifikan. Secara teoritis, penelitian ini menguatkan validitas teori dua faktor Herzberg dalam menjelaskan motivasi kerja, khususnya di lingkungan perbankan syariah dengan karakteristik religius dan profesional yang kuat. Temuan ini juga memperkaya literatur motivasi kerja dengan memperjelas bahwa konteks organisasi, khususnya integrasi nilai spiritual dan religiusitas, sangat menentukan efektivitas motivasi intrinsik dalam mencapai kinerja optimal. Hal ini mendukung studi Sunardi (2021), yang menegaskan peran penting religiusitas dalam memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan.

Secara praktis, penelitian ini memberikan arahan strategis bagi manajemen Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS untuk merancang strategi motivasi yang tidak hanya bertumpu pada insentif material, melainkan juga memperkuat aspek intrinsik seperti pengakuan, pencapaian, dan nilai spiritual dalam lingkungan kerja. Selain itu, lingkungan kerja positif serta apresiasi terhadap proses kerja merupakan elemen penting dalam menjaga motivasi kerja jangka panjang. Implikasi ini sejalan dengan kajian (Hyun, 2011; Velmurugan & Sankar, 2017) yang menegaskan pentingnya pendekatan berbasis nilai intrinsik sesuai konteks organisasi.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah responden yang terbatas (13 orang) meskipun mewakili seluruh populasi cabang, mengurangi generalisasi hasil ke unit Bank Syariah Indonesia lainnya. Kedua, pendekatan observasi partisipatif bersifat subjektif dan dapat terpengaruh bias pengalaman peneliti. Ketiga, dimensi spiritual atau religius belum diukur secara kuantitatif padahal terlihat kuat dalam motivasi intrinsik. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif inferensial dengan populasi lebih besar dan mempertimbangkan dimensi nilai-nilai religius Islam sebagai variabel moderasi atau mediasi.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki peran sentral sebagai kunci keberhasilan dalam pencapaian target kinerja pegawai di Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS. Berdasarkan hasil triangulasi antara data kuantitatif dan kualitatif, ditemukan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai berada pada kategori sangat tinggi, yang didorong oleh kombinasi faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan peluang pengembangan karier, serta faktor ekstrinsik seperti insentif dan suasana kerja yang mendukung. Temuan ini diperkuat oleh data dokumentasi internal yang menunjukkan pencapaian target kinerja sebagian besar segmen berada pada tingkat optimal, dengan segmen SME bahkan melampaui target. Hal ini mencerminkan bahwa motivasi tidak hanya dirasakan secara subjektif oleh pegawai, melainkan juga tercermin dalam hasil kinerja yang terukur.

Secara tematik, wawancara dan observasi mengungkap bahwa motivasi kolektif, tanggung jawab terhadap tim, dan lingkungan kerja yang positif menjadi sumber semangat yang berkelanjutan. Meskipun insentif keuangan berperan penting, motivasi dalam konteks ini bersifat lebih kompleks dan holistik, mencakup aspek moral, spiritual, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Penelitian ini turut menguatkan relevansi teori dua faktor *Herzberg* dalam lingkungan kerja perbankan syariah, serta memperluas pemahaman tentang motivasi kerja dengan memasukkan dimensi kolektif dan nilai-nilai spiritual atau religius sebagai bagian dari konstruksi motivasi pegawai.

Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah mempertegas relevansi teori dua faktor Herzberg di lingkungan perbankan syariah yang mengutamakan aspek spiritual sebagai faktor intrinsik. Sementara itu, kontribusi praktisnya terletak pada

rekomendasi manajerial bagi pengembangan sistem SDM berbasis motivasi yang tidak hanya mengandalkan kompensasi material, tetapi juga memperkuat aspek pengakuan, komunikasi terbuka, serta pelatihan yang adaptif terhadap kebutuhan karier dan nilai organisasi.

Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian ini, disarankan kepada manajemen Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya ITS untuk menerapkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih humanistik dan berorientasi pada nilai, yaitu: 1) Menerapkan penghargaan non-finansial seperti *employee of the month* serta apresiasi kinerja tim secara kolektif sebagai bentuk pengakuan terhadap proses kerja pegawai; 2) Mengadakan pelatihan kepemimpinan dan pengembangan karier secara rutin berdasarkan nilai-nilai spiritual Islami; 3) Mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam aktivitas organisasi sehari-hari melalui kegiatan rutin seperti kultum, *mentoring* spiritual, serta kegiatan sosial; dan 4) Menerapkan sistem evaluasi kinerja yang menghargai proses, bukan hanya hasil akhir, sebagai strategi holistik dalam mendorong pencapaian kinerja jangka panjang. Penelitian lanjutan dapat memperluas pada cabang Bank Syariah Indonesia (BSI) lain atau membandingkan dengan bank konvensional untuk melihat distingsi motivasi kerja secara lebih luas dan pendekatan kuantitatif inferensial dengan teknik SEM atau regresi, agar mampu menguji secara empirik hubungan kausal antara dimensi motivasi, nilai religius, dan kinerja pegawai di lingkungan perbankan secara lebih menyeluruh.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adisty, A. V. (2023). Pengaruh motivasi kerja islami dan lingkungan kerja islami terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada Bank Syariah Indonesia KC Bandung Suniaraja). *Educationist: Journal of Educational and Cultural Studies*, 2(1), 266–274. <https://jurnal.litnuspublisher.com/index.php/jecs/article/view/124>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Dari, Y., & Suryani, I. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh efikasi diri pada karyawan Bank Syariah Indonesia Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 8(1), 106–126. <https://doi.org/10.24815/jimen.v8i1.21138>
- Daswan, L., Lestari, T. D., & Hartini, H. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Silondae 2. *Al-Munazzam: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Manajemen Dakwah*, 4(1), 14. <https://doi.org/10.31332/munazzam.v4i1.9380>
- Dian, D. S., & Saleh, M. (2022). Pengaruh faktor kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Indonesia KCP Pangkalan Berandan. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 1(2), 263–272. <https://jurnal.perima.or.id/index.php/JEKSya/article/view/110>

- Fadhlillah, H., Kholidah, H., & Hijriah, H. Y. (2023). Pengaruh kompensasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Syariah X di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 646–655. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i1.7435>
- Fajar, H., & Gani, N. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Makassar Veteran dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. *Islamic Banking, Economic and Financial Journal*, 2(2), 66–82. <https://tes-ojs.uin-alauddin.ac.id/index.php/IBEF/article/view/31557>
- Hair, J. F., Lds Gabriel, M., Silva, D. D., & Braga, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490-507. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098>
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- Hyun, S. (2011). Reexamination of Herzberg's two-factor theory of motivation in the Korean army foodservice operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(2), 100–121. <https://doi.org/10.1080/15378020.2011.574532>
- Ibrahim, I. W., Mohamad Ghazali, I., Syed Abdullah, S. A., Rahmat, N. H., Abdul Hamid, M. H., & Azhari, S. H. A. (2023). Exploring motivation for learning using Hertzberg's Two Factor Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16480>
- Khairiah, S., & Hardiani, M. (2023). Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia (BSI) AFO Meulaboh. *Journal of Management Science and Bussines Review*, 1(3), 154–169. <https://jurnal.ypsms.or.id/index.php/JMSBR/article/view/32>
- Rahmawati, R., & Yuningsih, I. (2024). Pengaruh kepemimpinan islami dan motivasi kerja serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Manajemen*, 20(1), 106–113. <https://doi.org/10.30872/jinv.v20i1.1694>
- Rezeki, R., & Hasanah, N. (2023). Penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Cabang Stabat. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 2(1), 298–312. <https://jurnal.perima.or.id/index.php/JEKSYa/article/view/190>
- Rossadah, F., & Adiba, E. M. (2024). Uji peran etos kerja islami sebagai variabel mediasi penentu prestasi kerja karyawan bank syariah. *Jurnal Adz-Dzahab: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 9(2), 172–191. <https://doi.org/10.47435/adz-dzahab.v9i2.3260>
- Santoso, A., Barodin, S., & Ma'ruf, M. H. (2021). Kinerja karyawan bank syariah:

Evaluasi faktor-faktor pengaruhnya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 525–534. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2375>

Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.

Sulindra, A. N., Kurniawati, D., & Irawan, I. A. (2025). Analisis pengaruh work-life balance dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Area Saharjo–Jakarta Selatan. *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, 5(1), 57–71. <https://doi.org/10.35814/jimp.v5i1.8357>

Sunardi, M. P. (2021). Pengaruh motivasi dan self efficacy terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh religiusitas pada PT. Bank Muamalat Kantor Cabang Malang. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. <http://etheses.uin-malang.ac.id/42316/>

Susanti, F. A., & Amri, U. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KC Palembang. *Journal of Economics and Development*, 1(2), 1–10. <https://doi.org/10.70656/jend.v1i2.137>

Velmurugan, T. A., & Sankar, J. G. (2017). A Comparative study on motivation theory with Maslow’s Hierarchy theory and Two Factor theory in organization. *Indo-Iranian Journal of Scientific Research*, 1(1), 204–208.

Yasin, A., Findi, M., & Hosen, M. N. (2019). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai Bank BJB Syariah Cabang Bekasi. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 5(2), 222. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.222>

Zulfahmi, Z., & Zulfison, Z. (2023). Pengaruh motivasi kerja, pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bank syariah indonesia (Studi kasus pada PT. Bank Syariah Indonesia Cabang Blok M). *Journal of Accounting, Management and Islamic Economics*, 1(2), 713–730. <https://doi.org/10.35384/jamie.v1i2.482>