

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perbankan syariah di Indonesia mengalami perkembangan pesat dalam beberapa dekade terakhir. Pada akhir tahun 2024, total aset perbankan syariah mencapai Rp 980,30 triliun, tumbuh 9,88% YoY, dengan market share meningkat menjadi 7,72%, dibandingkan dengan 7,44% pada akhir tahun 2023. Kondisi ini menunjukkan bahwa sektor perbankan syariah mencatat kinerja yang positif (OJK, 2025).

Peningkatan kinerja ini tidak hanya mencerminkan pertumbuhan industri, tetapi juga memberikan dampak signifikan dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi nasional yang berkelanjutan, sejalan dengan tujuan OJK untuk mengembangkan perbankan syariah agar tercapai stabilitas sektor keuangan yang *resilient* dan tangguh (OJK, 2025). Selain itu, menurut Infobanknews (2025), Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melaporkan kinerja perbankan syariah terus menunjukkan tren positif, di mana total aset perbankan syariah menembus Rp 1.028,18 triliun pada Oktober 2025, atau tumbuh sebesar 11,34% YoY. Hal tersebut merupakan nilai aset tertinggi sepanjang berdirinya industri perbankan syariah di Indonesia.

Sejalan dengan capaian tersebut, pada tahun 2025 OJK menetapkan sejumlah arah kebijakan strategis untuk memperkuat daya saing perbankan syariah, antara lain melalui konsolidasi bank syariah, penguatan tata kelola syariah, pengembangan

produk berbasis syariah, penguatan peran dalam ekosistem ekonomi syariah, serta peningkatan kontribusi perbankan syariah terhadap sektor UMKM. Kebijakan ini diharapkan menjadi *game changer* dalam meningkatkan skala ekonomi dan keunikan model bisnis perbankan syariah agar mampu bersaing di tingkat nasional maupun global (OJK, 2025).

Selain kebijakan yang dirumuskan oleh OJK, Bank Indonesia juga telah menetapkan *Grand Strategy* Pengembangan Pasar Perbankan Syariah sebagai upaya komprehensif dalam mendorong pengembangan industri perbankan syariah nasional. *Grand strategy* tersebut menekankan pembentukan perbankan syariah yang modern, inklusif, dan universal (*beyond banking*), melalui pengembangan produk yang lebih beragam, peningkatan kualitas layanan, pemanfaatan teknologi informasi, penguatan sumber daya manusia, serta strategi komunikasi yang lebih efektif agar perbankan syariah dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat (OJK, 2024).

Untuk mewujudkan berbagai arah kebijakan dan strategi pengembangan tersebut, perbankan syariah dituntut untuk memiliki kinerja organisasi yang optimal. Mansor & Omar (2021) mendefinisikan *Organizational performance* sebagai efektivitas dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai tujuan dan sasaran, yang mencakup produktivitas, keuntungan, kepuasan pelanggan, inovasi, dan retensi karyawan. Lebih lanjut, Tensay & Singh (2020) juga mendefinisikan *Organizational performance* sebagai sejauh mana organisasi mencapai tujuannya melalui penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan OJK,

peluang pengembangan perbankan syariah hanya dapat dimanfaatkan secara optimal apabila didukung oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) yang kuat dan berkelanjutan (OJK, 2025).

Pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan tidak dapat dilepaskan dari kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi organisasi (*organizational innovation*). Soomro et al. (2020) mendefinisikan *organizational innovation* sebagai strategi mengembangkan, mengusulkan, mengadopsi, dan mengimplementasikan ide atau konsep baru yang dihasilkan dan dilakukan secara eksplisit. Selain itu, Menurut García-Morales et al. (2006) *Organizational innovation* adalah proses mengusulkan, mengadopsi, mengembangkan, dan menerapkan ide baru yang berkaitan dengan produk, proses, kebijakan, praktik, perilaku, program, dan layanan. Maka dari itu, Inovasi organisasi menjadi kunci dalam mengimplementasikan strategi konsolidasi, mengembangkan produk dan layanan berbasis syariah yang kompetitif, meningkatkan efisiensi proses kerja, serta memperkuat daya saing perbankan syariah di tengah dinamika industri perbankan yang semakin kompleks.

Sejalan dengan indikator dalam inovasi organisasi yaitu intensitas produk baru, keberhasilan peluncuran, dan kecepatan perubahan. Dengan demikian, inovasi organisasi merupakan elemen strategis dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi perbankan syariah secara berkelanjutan. Dengan adanya inovasi organisasi akan tercipta pengembangan produk yang lebih beragam, peningkatan kualitas layanan, pemanfaatan teknologi informasi, penguatan sumber daya manusia, serta strategi komunikasi yang lebih efektif agar perbankan syariah dapat

diterima oleh seluruh lapisan masyarakat sebagaimana *grand strategy* yang ditetapkan oleh Bank Indonesia (OJK, 2025).

Secara empiris, hubungan antara *organizational innovation* dan *organizational performance* telah banyak dibuktikan dalam penelitian terdahulu. Soomro et al. (2020) menemukan bahwa *organizational innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*, di mana organisasi yang aktif melakukan inovasi pada proses, sistem, dan praktik manajerial cenderung menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan organisasi yang kurang inovatif. Inovasi memungkinkan organisasi meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Suhag et al. (2017) yang menyatakan bahwa inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengimplementasikan inovasi secara menyeluruh berperan penting dalam meningkatkan daya saing serta efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal, perbankan syariah dituntut untuk mampu menciptakan dan mengembangkan inovasi secara berkelanjutan, baik dalam aspek produk, layanan, maupun proses operasional.

Namun demikian, kemampuan organisasi dalam menciptakan dan mengimplementasikan inovasi tidak dapat dilepaskan dari peran sumber daya manusia sebagai penggerak utama proses inovasi. Inovasi organisasi pada dasarnya

merupakan hasil dari kontribusi, kreativitas, serta inisiatif individu-individu di dalam organisasi, khususnya karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional dan pengembangan layanan perbankan. Dalam konteks ini, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan inovasi organisasi.

Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerjanya, sedangkan Schaufeli et al. (2002) menjelaskan *employee engagement* sebagai keadaan positif yang ditandai vigor, dedication, dan absorption. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung memiliki komitmen, motivasi, dan kemauan untuk berkontribusi lebih, termasuk dalam mengemukakan ide-ide baru, melakukan perbaikan proses kerja, serta mendukung implementasi perubahan dan pembaruan organisasi. Dengan demikian, *employee engagement* dapat dipandang sebagai prasyarat penting bagi perbankan syariah dalam mendorong terciptanya inovasi yang berkelanjutan guna mendukung pencapaian kinerja organisasi yang optimal.

Kondisi ini semakin relevan jika dikaitkan dengan fenomena perekonomian Indonesia terkini. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa pada kuartal I tahun 2025, pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya mencapai 4,87% secara year-on-year, lebih rendah dibandingkan dengan kuartal I tahun 2024 sebesar 5,11% maupun kuartal IV tahun 2024 sebesar 5,02%. Pelambatan pertumbuhan ekonomi ini terjadi pada hampir seluruh komponen pembentuk Produk Domestik Bruto, termasuk pengeluaran konsumsi rumah tangga. Pertumbuhan konsumsi rumah tangga pada

kuartal I 2025 tercatat hanya sebesar 4,89%, lebih rendah dibandingkan dengan kuartal IV 2024 sebesar 4,98% dan kuartal I 2024 sebesar 4,91%. Kondisi tersebut menunjukkan adanya tekanan ekonomi yang berpotensi memengaruhi kinerja sektor perbankan, termasuk perbankan syariah (CNBC Indonesia, 2025).

Namun di tengah perlambatan pertumbuhan ekonomi tersebut, kondisi ini justru dapat menjadi peluang bagi perbankan syariah untuk semakin memperkenalkan produk serta keunggulan dan keunikannya kepada masyarakat. Direktur Utama Bank Muamalat, Imam Teguh Saptono, dalam siaran persnya di CNBC Indonesia menyampaikan bahwa di tengah era fluktuasi dan ketidakpastian ekonomi, perbankan syariah memiliki momentum untuk menunjukkan keunggulan produk keuangan syariah kepada masyarakat. Perbankan syariah dituntut untuk mampu membuktikan bahwa produk-produk keuangan syariah memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap kondisi mitra usaha dan kebutuhan nasabah, salah satunya melalui peningkatan literasi nasabah terhadap produk dan prinsip syariah (CNBC Indonesia, 2025).

Namun, lebih lanjut Imam Teguh Saptono menegaskan bahwa peningkatan literasi nasabah saja tidaklah cukup. Perbankan syariah juga perlu meningkatkan literasi internal (*owner literacy*), yaitu pemahaman pemilik dan karyawan terhadap nilai syariah, sehingga mengharuskan seluruh karyawan perbankan syariah memahami tujuan dan nilai-nilai maqasid syariah yang tidak sepenuhnya sama dengan prinsip perbankan konvensional. Pemahaman dan internalisasi nilai-nilai syariah oleh karyawan inilah yang akan menjadi pembeda utama sekaligus sumber

keunggulan kompetitif perbankan syariah dibandingkan perbankan konvensional (CNBC Indonesia, 2025).

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dilihat keterlibatan karyawan yang dalam konteks ini tercermin melalui literasi owner memegang peranan penting dalam mendorong inovasi dan peningkatan kinerja perbankan syariah. Sejalan dengan indikator *employee engagement*, seperti keterikatan terhadap pekerjaan dan dedikasi total, karyawan perbankan syariah diharapkan mampu menyatu dengan pekerjaannya serta berkontribusi secara optimal melalui pemahaman dan penerapan prinsip syariah dalam praktik operasional sehari-hari. Ketika karyawan merasa terlibat dan memiliki makna terhadap pekerjaannya, proses inovasi yang direncanakan akan lebih mudah direalisasikan, sehingga keunggulan dan kinerja perbankan syariah dapat tercapai secara berkelanjutan.

Sejalan dengan uraian tersebut, berbagai hasil penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa keterlibatan karyawan memiliki peran penting dalam mendorong inovasi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Alateeg dan Alhammadi (2024) menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara *employee engagement* dan *organizational innovation*, di mana karyawan yang terlibat secara aktif cenderung berkontribusi lebih besar dalam aktivitas inovatif organisasi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Shkurti dan Mustafa (2024) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi baik pada sektor manufaktur maupun jasa.

Selain itu, Basheer et al (2021) dan Rasheed et al (2017) menegaskan bahwa partisipasi dan keterlibatan karyawan melalui penyampaian ide serta kontribusi aktif dalam pekerjaan menjadi mekanisme penting dalam mendorong terciptanya inovasi organisasi. Hasil-hasil penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa inovasi organisasi tidak dapat terwujud secara optimal tanpa adanya keterlibatan karyawan yang tinggi. Dengan demikian, *employee engagement* merupakan faktor krusial yang menjembatani upaya organisasi dalam menciptakan inovasi berkelanjutan, khususnya dalam konteks perbankan syariah yang menuntut komitmen nilai, dedikasi, dan pemahaman prinsip syariah dalam setiap proses inovasi yang dilakukan.

Namun demikian, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi memberikan ruang dan kesempatan bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat, ide, serta masukan mereka. Dalam konteks ini, *employee voice* menjadi faktor penting yang mendasari terbentuknya keterlibatan karyawan. Iddrisu & Mohammed (2024) mendefinisikan *employee voice* sebagai keterlibatan aktif dari karyawan dalam menyampaikan ide dan usulan mereka, yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi. Selain itu, *employee voice* dapat digambarkan sebagai wadah bagi karyawan untuk menyampaikan masalah dan kekhawatiran, mengutarakan pendapat serta kepentingan, dan memberikan ide-ide yang dapat berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan organisasi bersama pihak manajemen (Paulet et al., 2021).

Morrison (2014) mendefinisikan *employee voice* sebagai komunikasi informal dan diskresioner dari karyawan mengenai ide, saran, perhatian, atau opini yang ditujukan untuk memperbaiki fungsi organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar, dihargai, dan ditindaklanjuti oleh organisasi, maka akan tumbuh rasa memiliki, kepercayaan, serta keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara aktif, baik dalam menjalankan tugas sehari-hari maupun dalam mendukung upaya pembaruan dan inovasi organisasi. Sebaliknya, keterbatasan ruang untuk bersuara berpotensi menurunkan tingkat keterlibatan karyawan, menghambat aliran ide inovatif, dan melemahkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, *employee voice* dipandang sebagai fondasi penting dalam membangun *employee engagement* yang pada akhirnya berperan dalam mendorong terciptanya inovasi organisasi secara berkelanjutan, khususnya pada perbankan syariah yang menuntut partisipasi aktif karyawan dalam menerjemahkan nilai dan prinsip syariah ke dalam praktik operasional.

Sejalan dengan fenomena yang terjadi di atas, keberhasilan implementasi berbagai arah kebijakan dan *grand strategy* pengembangan perbankan syariah yang telah dirancang oleh regulator tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural dan kebijakan organisasi, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mampu mengoptimalkan peran karyawan dalam proses operasional dan pengambilan keputusan. *Grand strategy* yang menekankan penguatan produk, layanan, pemanfaatan teknologi, serta internalisasi nilai-nilai syariah menuntut adanya keterlibatan aktif karyawan sebagai pelaksana utama di tingkat operasional.

Dalam konteks ini, *employee voice* menjadi mekanisme penting yang memungkinkan karyawan menyampaikan pandangan, pengalaman, serta ide-ide konstruktif yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan nasabah. Ketika *employee voice* dikelola secara efektif, organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk memastikan bahwa strategi dan kebijakan yang telah dirumuskan dapat diterjemahkan secara tepat dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan demikian, penguatan *employee voice* tidak hanya berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), tetapi juga menjadi faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan grand strategy perbankan syariah secara konsisten dan berkelanjutan.

Sejalan dengan hal tersebut, pentingnya *employee voice* dalam mendukung keterlibatan karyawan dan inovasi organisasi juga diperkuat oleh berbagai temuan penelitian terdahulu. Jha et al. (2019) menemukan bahwa *employee voice* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, di mana kesempatan karyawan untuk menyampaikan pendapat dan ide berkontribusi pada meningkatnya keterlibatan serta efektivitas organisasi.

Temuan serupa dikemukakan oleh Benaya dan Nursanti (2024) yang menyatakan bahwa *employee voice* berperan dalam membangun rasa memiliki dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut, Rasheed et al. (2017) serta Shin et al. (2022) menunjukkan bahwa *employee voice* berpengaruh positif terhadap *organizational innovation*, karena ide dan masukan karyawan dapat membantu organisasi mengidentifikasi peluang baru dan mempercepat proses perbaikan. Penelitian Azevedo et al. (2020) juga menegaskan bahwa praktik manajemen

sumber daya manusia yang mendukung *employee voice* mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam aktivitas inovatif organisasi. Dengan demikian, *employee voice* tidak hanya berperan dalam meningkatkan *employee engagement*, tetapi juga menjadi mekanisme penting dalam memastikan bahwa strategi dan kebijakan organisasi, termasuk *grand strategy* pengembangan perbankan syariah, dapat diterjemahkan secara efektif ke dalam praktik operasional sehari-hari.

Meskipun banyak penelitian terdahulu mengkaji hubungan antara *employee voice*, *employee engagement*, *organizational innovation*, dan *organizational performance*, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan secara parsial dan terpisah. Penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada sektor manufaktur atau jasa secara umum, serta belum banyak menguji mekanisme mediasi ganda secara simultan. Selain itu, masih terbatasnya penelitian yang menempatkan karakteristik khusus perbankan syariah di Indonesia sebagai konteks penelitian, terutama yang berkaitan dengan internalisasi nilai-nilai maqasid syariah, partisipasi karyawan, serta inovasi berbasis prinsip syariah. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan menguji dua model mediasi secara simultan, yaitu peran *employee engagement* dan *organizational innovation* dalam menjelaskan pengaruh *employee voice* terhadap *organizational performance* pada perbankan syariah di Indonesia.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, penulis memandang penting untuk mengkaji pengaruh *employee voice* terhadap *employee engagement*, *organizational innovation*, dan *organizational performance*. Isu ini menjadi penting karena berkaitan dengan upaya peningkatan daya saing dan keberlanjutan perbankan syariah di Indonesia. Oleh karena itu, penulis tertarik melakukan penelitian dengan

judul “Menghubungkan *Employee Voice* Pada *Employee Engagement*, *Organizational Innovation*, Dan *Organizational Performance* Di Perbankan Islam: Penilaian Terhadap Dua Model Mediasi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan di atas, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Employee Voice* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Perbankan Islam?
2. Apakah *Employee Voice* berpengaruh terhadap *Organizational Innovation* di Perbankan Islam?
3. Apakah *Employee Voice* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* di Perbankan Islam?
4. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* di Perbankan Islam?
5. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Innovation* di Perbankan Islam?
6. Apakah *Organizational Innovation* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* di Perbankan Islam?
7. Apakah *Organizational Innovation* memediasi hubungan antara *Employee Voice* dan *Organizational Performance* di Perbankan Islam?
8. Apakah *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Employee Voice* dan *Organizational Innovation* di Perbankan Islam?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Voice* terhadap *Employee Engagement* di Perbankan Islam.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Innovation* di Perbankan Islam.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Performance* di Perbankan Islam.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Performance* di Perbankan Islam.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Innovation* di Perbankan Islam.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Innovation* terhadap *Organizational Performance* di Perbankan Islam.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Innovation* sebagai Variabel Mediasi di Perbankan Islam.
8. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Innovation* melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi di Perbankan Islam.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Adapun manfaat yang diperoleh dapat berbentuk teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengembangan untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin mengkaji hubungan antara *employee voice*, *employee engagement*, *organizational innovation*, dan *organizational performance* dalam konteks perbankan Islam. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan teoritis bagi pengembangan model mediasi yang menjelaskan bagaimana partisipasi karyawan dalam menyuarakan pendapat (*employee voice*) dapat mendorong keterlibatan, inovasi, serta peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

2. Manfaat Praktis

Bagi peneliti, diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam mengaplikasikan teori-teori yang telah diperoleh selama perkuliahan ke dalam situasi nyata di dunia kerja, khususnya di sektor perbankan Islam. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi, bahan perbandingan, serta acuan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam mendorong *employee voice*, *employee engagement*, inovasi organisasi, dan kinerja organisasi di lingkungan perbankan Islam.