

BAB I

PENDAHULUAN

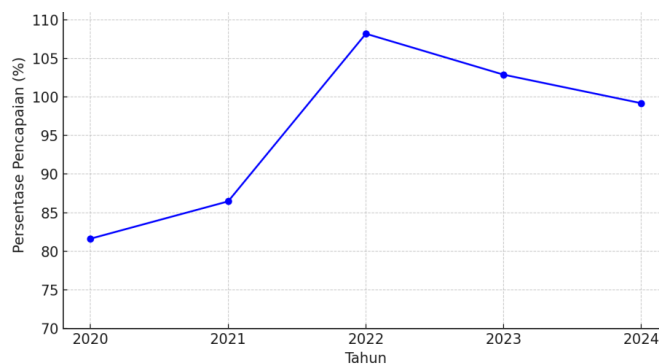
A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan saat ini banyak yang menyadari akan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan, karena sumber daya manusia mempunyai peranan yang aktif dan berpengaruh besar dalam menentukan arah perkembangan perusahaan. Ini menandakan bahwa keberadaan sumber daya manusia yang kompeten merupakan faktor krusial dalam mendorong kemajuan dan perkembangan perusahaan ke arah yang lebih optimal. Pegawai yang kompeten dan berkualitas tidak hanya mampu menghadapi berbagai tantangan, tetapi juga membuka peluang bagi perusahaan untuk bersaing dalam berbagai bentuk kompetisi (Adjunct & Marniati, 2020). Kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut juga berarti kemampuannya dalam memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Hal ini tercermin dalam perilaku kerja karyawan dan berdampak pada keberlanjutan perusahaan (Deasty, 2021).

Performa karyawan di sektor perbankan memegang peranan penting dalam menentukan tingkat kesuksesan serta kemampuan bersaing sebuah instansi keuangan, termasuk lembaga perbankan syariah. Sebagai lembaga keuangan yang menjalankan fungsi intermediasi berdasarkan prinsip-prinsip muamalah dan bersumber dari Al-Qur'an serta sunnah Rasulullah SAW, bank syariah terus menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam berbagai aspek operasional dan produk yang ditawarkannya. Terhitung pada data OJK jumlah kantor perbankan syariah pada Juli tahun 2024 sudah mencapai

3974 yang terdiri dari Bank Umum Syariah (BUS) sebanyak 2.008 dan UUS (Unit Usaha Syariah) sebanyak 384 (Otoritas Jasa Keuangan, 2024). Meningkatnya perkembangan bank syariah di Indonesia, menunjukkan pula tingkat persaingan yang semakin tinggi. Oleh karena itu, bank syariah sebagai lembaga keuangan yang menyediakan berbagai layanan kepada masyarakat membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki keahlian memadai, berkinerja tinggi, serta mampu menyajikan layanan prima bagi para pelanggan agar perusahaan bisa terus mempertahankan eksistensinya.

Kinerja pegawai dapat ditinjau dari *Key Performance Indeks* yang dicapai oleh pegawai. *Key Performance Indeks* merupakan instrumen evaluatif yang berfungsi untuk menilai sejauh mana pegawai memenuhi tujuan kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan memanfaatkan KPI, institusi dapat menilai performa karyawan secara sistematis dan berbasis indikator yang sesuai serta dapat dipertanggungjawabkan (Setiawan & Ardiansah, 2023). Berikut ini adalah target dan pencapaian *Key Performance Indeks* BTN Syariah Kantor Cabang Serang dalam 5 tahun terakhir yang sudah termasuk dengan capaian KPI perunit.



Gambar 1. 1 Pencapaian Kinerja BTN Syariah Kantor Cabang Serang

(Sumber: Data Primer)

Representasi data dalam bentuk gambar 1.1 di atas menggambarkan bahwa capaian KPI di BTN Syariah Kantor Cabang Serang dari tahun 2020 sampai dengan 2024 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2020, pencapaian berada di angka 81,63%, menggambarkan bahwa hasil kerja belum memenuhi ekspektasi atau batas minimum yang telah ditentukan sebelumnya. Terjadi peningkatan bertahap di tahun 2021 (86,47%) dan lonjakan signifikan pada 2022, di mana pencapaian mencapai 108,20%, menunjukkan keberhasilan pegawai dalam melampaui target kinerja. Namun terjadi penurunan pada tahun 2023 (102,89%) dan 2024 (99,19%).

Kinerja yang baik merupakan output dari usaha yang dilakukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia pada bank. Bukan hanya berfokus pada tuntutan untuk memberikan kinerja yang baik, manajemen sumber daya di bank perlu memperhatikan hal-hal yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Hal ini berkaitan dengan *Internal Service Quality* (IntQual).

Menurut Kevis, sebagaimana dikutip oleh (Sutantio & Meilani, 2023), selain hanya berfokus pada layanan eksternal, sejak tahun 1980-an, topik baru terkait kualitas layanan internal mulai berkembang sebagai isu strategis yang diyakini memberikan efek yang signifikan terhadap performa organisasi. Oleh karena itu, muncul kebutuhan akan riset lanjutan yang mendalami keterkaitan antara layanan internal dengan tingkat kepuasan karyawan serta implikasinya terhadap mutu pelayanan secara menyeluruh.

Berry dalam (Goula et al., 2022) mengenal konsep *Internal Service Quality* sebagai *internal marketing*, yaitu memandang pegawai sebagai pelanggan internal, sehingga organisasi yang mencoba Untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen eksternal,

organisasi terlebih dahulu harus memastikan bahwa kebutuhan para pelanggan internal terpenuhi. Dalam konteks ini, setiap unit kerja diharapkan berperan ganda sebagai penerima sekaligus penyedia, karena mereka memperoleh input berupa layanan atau produk dari bagian lain dalam struktur organisasi (sebagai pemasok), lalu mengolah dan meningkatkan nilai tambahnya sebelum disalurkan sebagai output akhir kepada pengguna akhir di luar perusahaan. (Goula et al., 2022).

Konsep pelayanan sendiri sudah tertera dalam Islam yang disebutkan dalam Al-Qur'an:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: *Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal*” (Q.S Ali Imran: 159) (“Qur'an Kemenag Digital,” 2016).

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, maka pada akhirnya dapat diketahui bahwa pelayanan internal akan memberikan kontribusi atau dampak terhadap pelayanan eksternal. Namun sayangnya, meskipun hal ini telah diketahui banyak orang, tapi masih banyak perusahaan yang belum menerapkan internal marketing di dalam manajemen organisasinya (Goula et al., 2022).

Berdasarkan informasi yang diperoleh mengenai *Internal Service Quality* (IntQual), pada tahun 2024 BTN mendapatkan penghargaan sebagai *Top Companies* yang dirilis oleh Linkind. PT. BTN (Persero) Tbk menempati posisi ke-3 (Rusli, 2024). Penghargaan ini diberikan dengan menggunakan metodologi yang mengamati berbagai aspek seperti kemajuan karier seperti peluang untuk karyawan dipromosikan, penambahan keahlian baru dengan program pengembangan dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, dan sebagainya.

Penghargaan LinkedIn *Top Companies* 2024 menempatkan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (BTN) di posisi ketiga sebagai perusahaan dengan lingkungan kerja terbaik untuk pengembangan karier di Indonesia mencakup penilaian terhadap perusahaan secara keseluruhan. Sebagai Unit Usaha Syariah (UUS) dari BTN, BTN Syariah termasuk dalam struktur organisasi BTN dan mengikuti kebijakan serta program pengembangan karier yang diterapkan oleh induk perusahaan. Oleh karena itu, penghargaan tersebut mencerminkan upaya pengembangan karier yang berlaku bagi seluruh karyawan BTN, termasuk yang berada di BTN Syariah.

Selain Kualitas Layanan Internal, salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja (Nabila & Syarvina, 2022). Beban kerja dapat dipahami sebagai akumulasi tugas-tugas, tanggung jawab, serta aktivitas yang harus dipenuhi oleh individu maupun kelompok dalam kurun waktu yang ditentukan. Aspek beban kerja ini bisa meliputi elemen elemen fisik, mental, dan emosional yang dialami karyawan saat menjalankan tugasnya (Fil, 2021).

Berdasarkan informasi yang diperoleh mengenai beban kerja, BTN Syariah menetapkan KPI (*Key Performance Index*) atau target yang harus dicapai oleh setiap unit. Setiap unit memiliki beban kerja yang berbeda-beda atau KPI (*Key Performance Index*) yang berbeda di setiap tahunnya. Namun, secara umum karyawan unit *funding* merupakan karyawan yang memiliki beban kerja yang cukup berat, yaitu mencari nasabah baru untuk membuka rekening atau menyimpan dananya di BTN Syariah KC Serang. Jumlah nasabah tersebut harus mencapai target yang telah ditentukan. Unit lain yang memiliki beban kerja yang berat yaitu bagian pelayanan seperti *Costumer Service* dan Teller. Bagian ini memulai jam kerja lebih awal karena adanya jam layanan yang dibuka dari pukul 07.45 sampai dengan 16.00, sedangkan jam kerja unit lain dimulai pada pukul 08.00 WIB. *Costumer Service* dalam seharinya bisa melakukan pelayanan sampai dengan 20 dan minimal 5 transaksi perhari dengan SLA (*Service Level Agreement*) atau batas waktu penyelesaian 15 menit per transaksi. Waktu ini cukup lama karena jenis transaksi pada *Costumer Service* merupakan transaksi yang memerlukan proses panjang seperti pembukaan rekening baru dan transaksi produk KPR (Kredit Pemilikan Rumah). Adapun pada bagian teller, jumlah antrian perhari bisa mencapai 80 atau paling sedikit 20 per hari. Hal ini membuat karyawan memiliki *workload* (beban kerja) yang banyak sehingga mengalami penurunan dalam kinerja seperti tidak memberikan pelayanan dengan senyum hingga tidak memberikan pelayanan yang terstandarisasi sesuai *flow chart* pelayanan di BTN Syariah.

Berdasarkan paparan yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan antara capaian kinerja BTN Syariah Kantor Cabang Serang dengan kualitas layanan internal (*Internal Service Quality*).

Meskipun Bank BTN secara nasional memperoleh penghargaan sebagai salah satu dari *Top 15 Companies* di Indonesia pada tahun 2025 dengan peringkat ketiga sebagai perusahaan terbaik dalam pengembangan karir karyawan, capaian kinerja di tingkat cabang, khususnya BTN Syariah KC Serang, justru mengalami penurunan pada periode yang sama.

Dalam kajian yang meneliti hubungan antara beban kerja dan kinerja, terdapat variasi hasil. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Badrianto et al., 2022), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan antara variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, penelitian oleh (Nabila & Syarvina, 2022) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Divisi Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Artinya, semakin rendah beban kerja yang diterima, semakin baik kinerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas perusahaan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Fil, 2021) pada pegawai di Perumda Air Minum Tirta Dhaha Kota Kediri menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Dwianto et al., 2025) yang meneliti dampak lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia. Studi ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai, sehingga faktor lain mungkin lebih dominan dalam menentukan kinerja mereka. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh (Ridhwan & Tura, 2025) mengenai pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja

karyawan di Toko Galeri Batik Anjani-Kota Batu menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan dalam literatur dengan menganalisis pengaruh IntQual dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dalam konteks perbankan syariah, khususnya BTN Syariah Kantor Cabang Serang, serta memberikan rekomendasi yang relevan meningkatkan performa karyawan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti merasa tertarik untuk memilih judul penelitian dengan judul: **“Analisis Pengaruh *Internal Service Quality* (IntQual) dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Bank BTN Syariah Kantor Cabang Serang.”**

B. Identifikasi Masalah

1. Meskipun *Internal Service Quality* diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan staf dan kualitas layanan eksternal, penerapannya di beberapa perusahaan, termasuk bank syariah belum dipraktikkan secara optimal.
2. Kinerja pegawai di BTN Syariah KC Serang mengalami penurunan pada tahun 2023 hingga 2024 yang ditunjukkan oleh capaian *Key Performance Indeks* (KPI) unit sebesar 102,89% pada tahun 2023 dan 99,19% pada tahun 2024.
3. Pegawai seringkali menghadapi beban kerja yang tidak seimbang, yang dapat menyebabkan stres, menurunnya produktivitas, dan mengakibatkan pengaruh negatif terhadap kinerja.
4. Terdapat fenomena gap antara *Internal Service Quality* (IntQual) dan Kinerja Pegawai di BTN Syariah Kantor Cabang Serang.
5. Terdapat *reseach gap* antara Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus kepada hal-hal yang menjadi pusat permasalahan, maka penulis membatasi penelitian ini pada:

1. Objek penelitian adalah Bank BTN Syariah KC Serang
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui wawancara atau penyebaran kuisioner kepada karyawan BTN Syariah KC Serang.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel *Internal Service Quality* (IntQual) dan Beban Kerja sebagai variabel bebas, dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang di atas maka perumusan masalahnya yaitu:

1. Apakah *Internal Service Quality* (IntQual) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Bank BTN Syariah KC Serang?
2. Apakah Beban Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Bank BTN Syariah KC Serang?
3. Apakah *Internal Service Quality* (IntQual) dan Beban Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai BTN KC Serang?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan batasan masalah yang telah dikemukakan di atas maka tujuan penulis dalam penelitian ini yaitu:

1. Membuktikan pengaruh *Internal Service Quality* (IntQual) terhadap Kinerja Karyawan di BTN Syariah KC Serang.

2. Membuktikan pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di BTN Syariah KC Serang
3. Membuktikan pengaruh *Internal Service Quality* (IntQual) dan Beban Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di BTN Syariah KC Serang.

F. Manfaat/Signifikansi Penelitian

Manfaat penelitian ini ialah baik dilihat dari segi praktisi maupun akademisi seperti yang diuraikan peneliti sebagai berikut:

1. Manfaat/Signifikansi bagi Praktisi

Secara praktis, penelitian ini memberikan wawasan bagi perusahaan untuk mengelola layanan internal dan beban kerja secara seimbang guna meningkatkan produktivitas pegawai dan mendukung optimalisasi kinerja organisasi. Khususnya dalam dunia perbankan syariah, penelitian ini membantu meningkatkan kualitas layanan, memperkuat daya saing, dan mendukung penerapan prinsip-prinsip syariah dalam pengelolaan pegawai.

2. Manfaat/Signifikansi bagi Akademisi

Penelitian ini memperkaya literatur akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan mengisi gap penelitian terkait pengaruh simultan *Internal Service Quality* dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Hasilnya dapat menjadi referensi bagi penelitian lanjutan.

G. Sistematika Pembahasan

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif sehingga sistematika pembahasan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Bab Kesatu: Pendahuluan. Bab ini menguraikan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab Kedua: Kajian Pustaka. Bab ini memaparkan teori mengenai variabel-variabel penelitian yang dibahas dan hubungan atau keterikatan antara variabel penelitian, penelitian terdahulu, *research gap*, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

Bab Ketiga: Metode Penelitian. Bab ini memaparkan metode penelitian yang digunakan termasuk ruang lingkup penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan mekanisme alat analisis yang digunakan dalam penelitian.

Bab Keempat: Pembahasan dan Hasil Penelitian. Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, deskripsi data, hasil uji hipotesis, serta beberapa uji statistika yang digunakan untuk menguji variabel penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

Bab Kelima: Penutup. Bab ini berisi uraian penyampaian kesimpulan yang merupakan ringkasan dari perumusan masalah yang telah dirumuskan dalam bab I dan saran yang dibuat berdasarkan hasil penelitian yang dapat ditujukan kepada praktisi bank dan peneliti selanjutnya.