

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perekonomian Indonesia yang semakin berkembang memberikan efek positif terhadap industri perbankan. Data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), perkembangan industri perbankan mengalami peningkatan dibuktikan dari meningkatnya penyaluran dana bank umum pada tahun 2017 yang setiap bulannya mengalami peningkatan. Tidak hanya penyaluran dana yang meningkat tetapi juga sumber dana dan jumlah aset bank umum mengalami peningkatan setiap bulannya. Menurut Ketua Dewan Komisiner Otorites Jasa Keuangan (OJK) terpilih Wimboh Santoso, kondisi industri perbankan nasional saat ini sudah sangat baik karena didukung dengan reformasi perbankan yang tepat, dari sisi permodalan sudah cukup kuat dan perbankan nasional juga lebih tahan banting.

Pada saat ini jumlah bank yang ada Surabaya sebanyak 197 cabang bank. Dari 197 cabang bank tersebut dibagi menjadi 3 yaitu, bank pemerintah, bank asing, dan *national private bank*. Untuk bank pemerintah terdapat 38 cabang, bank asing 17 cabang, dan *national private bank* sebanyak 142 cabang. Banyaknya bank yang ada di Surabaya membuat persaingan antara industri perbankan semakin tinggi. Semakin tingginya persaingan membuat industri perbankan membuat strategi-

strategi supaya konsumen tetap loyal. Salah satu strateginya adalah meningkatkan kinerja dari karyawannya.

Semakin ketatnya persaingan pada era ini, membuat perusahaan-perusahaan di Indonesia termasuk bisnis perbankan harus mempersiapkan diri dalam persaingan, seperti mempunyai manajemen yang efektif dan karyawan yang berkompenten. Aset penting dalam struktur organisasi adalah karyawan, karena karyawan merupakan pemeran utama dalam struktur organisasi. Karyawan juga menyesuaikan diri terhadap pekerjaan dan tugas-tugas mereka yang menjadikan organisasi bisa tetap kompetitif. Adanya hubungan yang baik antara individu lain seperti rekan sejawat, mentor, dan supervisor di lingkungan kerja mereka, seperti promosi, pembelajaran individual, dan penghargaan (Ballout, 2007).

Keadilan dalam perusahaan merupakan salah satu faktor penting untuk perusahaan supaya karyawannya bekerja sesuai dengan tugas-tugas dan secara maksimal. Keadilan organisasi adalah perlakuan yang adil di tempat kerja memungkinkan secara efektif meningkatkan kerja sama antara anggota kelompok (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Keadilan dalam perusahaan membuat para karyawannya mempunyai hubungan yang baik satu sama lain, tidak hanya dengan sesama karyawan saja tetapi juga dengan atasan. Tidak hanya hubungan yang baik tetapi keadilan membuat karyawan terlibat dalam kegiatan organisasi. Karyawan yang terlibat cenderung antusias terhadap

pekerjaan mereka, tetap berkomitmen terhadap organisasinya, dan tetap fokus untuk mencapai tujuan pribadi dan bisnis (OJ&WO). Persoalan ketidakadilan dapat menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja (Dewi dan Sudibya, 2006). Bukan itu saja, karyawan yang tidak puas akan melakukan perilaku yang menyimpang akan menyebabkan hubungan perusahaan dengan karyawannya akan berubah. Karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap-sikap negatif yang justru akan berimbas pada perusahaan itu sendiri, seperti melaporkan perusahaan kepada pemerintah dan melakukan demo untuk mendapatkan hak-hak yang seharusnya diperoleh. Ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano dkk, 2007)

Tiga aspek keadilan organisasional yang paling banyak dipelajari yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Forret dan Love, 2008). Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Sedangkan keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya

motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi (Budiarto dan Wardani, 2005).

Bank-bank di Indonesia mempunyai cara-cara tersendiri dalam memperlakukan adil karyawannya yang sesuai dengan standar dari setiap bank. Contoh penerapan keadilan yang berbeda antar bank yaitu pada Bank BCA dan Bank Mandiri. Pada bank BCA, para karyawannya diberikan ekstra bonus dalam bentuk saham BCA yang diperoleh melalui pembelian di Bursa Efek Indonesia, jika karyawannya mencapai target yang telah ditentukan. Dalam hal pemberian gaji, BCA memberikan gaji sesuai dengan perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pegawai dan keluarganya. Tidak hanya itu saja tetapi Bank BCA menyelenggarakan *BCA Innovation Award* (BIA) yang merupakan ajang bagi karyawannya untuk menuangkan ide-ide kreatif yang bertujuan mendorong inovasi baik dalam pengembangan layanan maupun solusi perbankan untuk menyempurnakan berbagai proses internal. Dapat diketahui bahwa jumlah karyawan Bank BCA seluruh Indonesia sebesar 25.073 orang pada akhir tahun 2016 dan Bank BCA memiliki perputaran karyawan yang kecil yaitu sekitar 2%.

Pada Bank Mandiri, bank memberikan program kesejahteraan yang berkaitan langsung dengan prestasi karyawan dan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang transportasi, uang makan, uang pensiun, tunjangan hari raya, uang jabatan,

bonus, uang pendidikan, uang pengobatan, pakaian dinas, uang cuti, dan uang kematian. Dalam hal penggajian ini, Bank Mandiri berupaya agar tidak ada perbedaan yang terlalu tinggi. Bank Mandiri pun memberikan fasilitas dan pelayanan tanpa melakukan diskriminasi, dari awal perekrutan sampai menjadi karyawan Bank Mandiri. Seluruh karyawannya memiliki kesempatan kerja yang sama tanpa adanya diskriminasi. Untuk karyawan perempuan yang sedang menyusui, bank menyediakan ruang laktasi yang nyaman dan bersih serta sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas dan kebutuhan standar bagi ibu menyusui, baik di kantor pusat maupun di kantor wilayah/cabang. Dapat diketahui, jumlah karyawan Bank Mandiri pada tahun 2016 sebesar 38.940 orang. Namun pada periode Januari tahun 2017 sampai september 2017 mengalami pengurangan sekitar 500 orang.

Periode September 2016 sampai September 2017 jumlah pegawai beberapa bank tercatat mengalami penurunan, seperti Bank Danamon tercatat berkurang 2.436 orang, OCBP NISP berkurang 363, CIMB Niaga berkurang 88 orang, Bank Bukopin berkurang 153 orang, dan Bank Mandiri berkurang sekitar 500 orang (Laucereno, 2017). Tidak hanya penurunan jumlah pegawai tetapi juga jumlah bank dan kantor bank mengalami penurunan. Penurunan ini disebabkan oleh berkembangnya teknologi dan brachless banking. Dengan berkembangnya teknologi, nasabah bank lebih menyukai transaksi yang praktis

dan mudah dengan memalui internet banking, mobile banking, dan SMS banking. Tidak hanya itu saja tetapi juga disebabkan pensiun atau melakukan pemindahan kerja.

Hasil survei PricewaterhouseCoopers (PwC) Indonesia terhadap industri perbankan di Indonesia menunjukkan keluar-masuk karyawan (*turn over*) di sektor ini mencapai 15% (Helen, 2014). Tingginya angka tersebut disebabkan permintaan akan sumber daya manusia (SDM) di sektor ini masih tinggi, sementara pasokan yang tersedia minim. Survei yang dilakukan PwC Indonesia tersebut menunjukkan SDM di industri perbankan sering berpindah-pindah perusahaan. Sebanyak 54% responden pindah untuk tunjangan yang lebih baik. Sementara 37% responden menyatakan mencari tempat kerja lain untuk peningkatan karir. Hasil riset itu juga menunjukkan sebanyak 4% responden berpindah bank karena ingin tantangan. Sementara 4% lainnya berpindah kantor karena tidak puas dengan gaya kepemimpinan atasannya. PwC mengklaim hasil survei ini menggambarkan 80% aset industri perbankan di Indonesia. Responden survei ini yaitu manajemen atas dari 30 bank besar di Indonesia. Survei tersebut dilakukan dari Januari hingga Februari 2014. Hasil Survei Gaji 2015 yang dilakukan oleh *Mercer Talent Consulting & Information Solution*, perusahaan konsultan SDM global yang menjadi mitra SWA, tingkat turnover talent dari seluruh industri masih tinggi yakni 8,4%, tertinggi terjadi di sektor perbankan, yakni 16% (Prahadi, 2015).

Teknologi yang semakin berkembang menyebabkan masalah seperti semakin banyak sumber daya manusia yang kehilangan pekerjaannya. Yang seharusnya sumber daya manusia tidak kalah dengan teknologi yang ada sekarang. Walaupun begitu, teknologi yang semakin berkembang ini dijalankan atau di atur oleh sumber daya manusia. Jika tidak ada sumber daya manusia tidak mempunyai keahlian dalam teknologi maka teknologi yang ada dalam bank akan menjadi sia-sia. Bank-bank di Indonesia harus memberikan pelatihan-pelatihan dalam menggunakan teknologi atau memberikan wawasan yang luas tentang teknologi yang digunakan oleh bank. Dengan bank memberikan pelatihan dan wawasan diharapkan para karyawan berperan aktif dalam mengembangkan keahlian diri mereka sendiri dan bank. Tidak hanya pelatihan dalam menggunakan teknologi tetapi juga pelatihan di bidang yang lain seperti, pelatihan melayani nasabah dengan baik. Jadi karyawan tidak terlalu merasakan dampak dari berkembangnya teknologi.

Kepuasan karyawan dalam perusahaan merupakan hal yang penting. Ketika karyawan puas, karyawan akan memberikan waktu lebih dan tenaga mereka untuk perusahaan. Kepuasan karyawan didapatkan dari perusahaan bersikap adil kepada karyawan, perusahaan mengajak karyawan untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan, atau lengkapnya fasilitas dalam perusahaan. Tingginya keterlibatan karyawan akan menguntungkan bagi perusahaan, kinerja dari perusahaan akan

meningkat dan karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan yang membuat tingkat perputaran karyawan rendah. Keterlibatan karyawan dalam perusahaan rendah jika perusahaan tidak memberikan apa yang diinginkan oleh karyawannya atau memperlakukan buruk karyawan, yang berdampak buruk bagi perusahaan itu sendiri.

Ada 3 kondisi psikologis yang terkait dengan employee engagement di tempat kerja yaitu bermakna, keamanan, dan ketersediaan. Dengan kata lain, pekerja lebih terlibat dalam pekerjaan dalam situasi yang menawarkan lebih banyak makna psikologis dan keamanan psikologis, dan ketika mereka lebih tersedia secara psikologis (Khan, 1990 dalam Saks, 2006). Dengan adanya *employee engagement* dalam organisasi akan membuat anggota organisasi lebih terlibat dan berperan aktif dalam organisasi. Adua peran paling dominan bagi sebagian besar anggota organisasi adalah peran kerja mereka dan peran mereka sebagai anggota organisasi (Kahn, 1990 dalam Ghosh dkk, 2014). *Employee engagement* dibedakan menjadi 2 yaitu *organization engagement* dan *work engagement*.

Fenomena banyaknya karyawan bank yang keluar menunjukkan organization engagement bank rendah. Disisi lain persaingan antar bank semakin ketat yang dimana setiap bank berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah. Kondisi ini perlu mendapat perhatian supaya industri bank dapat tetap bertahan dan tingkat pengurangan

karyawan pada bank menjadi berkurang. Bank harus meningkatkan organization engagement dengan memperhatikan keadilan yang ada dalam organisasi.

Dengan pengembangan uraian di atas, maka akan dilakukan kajian yang lebih memfokuskan pada “Pengaruh *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, dan *Interactional Justice* terhadap *Organization Engagement* Karyawan Bank di Surabaya”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka yang menjadi rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Distributive Justice* berpengaruh terhadap *Organization Engagement* Karyawan Bank di Surabaya?
2. Apakah *Procedural Justice* berpengaruh terhadap *Organization Engagement* Karyawan Bank di Surabaya?
3. Apakah *Interactional Justice* berpengaruh terhadap *Organization Engagement* Karyawan Bank di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan dari penelitian di atas maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Distributive Justice* terhadap *Organization Engagement* Karyawan Bank di Surabaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Organization Engagement* Karyawan Bank di Surabaya.

3. Untuk menganalisis pengaruh *Interactional Justice* terhadap *Organization Engagement* Karyawan Bank di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam melakukan penelitian ini adalah:

- a. Manfaat akademis.

Diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat menambah pemahaman bagi beberapa pihak yang tertarik dengan studi ilmiah di bidang Sumber Daya Manusia, khusus studi yang berkaitan dengan *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, dan *Interactional Justice* di dalam sebuah organisasi.

- b. Manfaat praktis.

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini, dapat memberikan saran dan masukan bagi perusahaan dalam hal memelihara dan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika skripsi merupakan langkah untuk memudahkan pembahasan dan penulisan skripsi ini nantinya akan dibuat dalam beberapa bab sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab satu akan diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

BAB 2 : TINJUAN PUSTAKA

Bab dua akan menjelaskan penelitian terdahulu, landasan teori yang dipakai sebagai referensi acuan teoritis dalam menganalisa dan mencari alternatif pencerahan masalah yang dihadapi, termasuk didalamnya bahasan tentang penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan rancangan kerangka berfikir yang sistematis.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab tiga akan dipaparkan mengenai desain penelitian, identifikasi variabel, jenis dan sumber data, pengukuran data, alat dan metode pengumpulan data, populasi, sampel teknik pengambilan data, dan analisis data yang digunakan dalam menganalisis dan memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya.

BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab empat akan diuraikan tentang gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, analisis data, dan pembahasan hasil.

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini akan ditarik kesimpulan mengenai semua pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan berisi saran-saran yang mungkin dapat berguna sebagai pertimbangan dalam mengambil langkah selanjutnya.