

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena tanpa didukung sumber daya manusia yang berkompeten suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengurangi masalah tersebut, perlu hendaknya bagi suatu organisasi memandang manusia tidak lagi sebagai beban bagi organisasi melainkan asset yang berharga bagi organisasi. Apabila hal itu dapat tercapai, maka akan tercipta hubungan dan sinergi yang baik antara perusahaan dan karyawan.

Dalam sebuah perusahaan jasa, antara lain perbankan, sikap dan perilaku karyawan memegang peranan yang sangat vital, karena sikap dan perilaku dari karyawan tersebut akan menentukan kualitas dan kelangsungan hidup dari perusahaan. Hal ini disebabkan tanggung jawab untuk memberikan keuntungan yang kompetitif dan berkesinambungan untuk perusahaan sebagian besar berada ditangan para karyawan.

Begitu pentingnya peranan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka perusahaan harus mampu memberikan karyawan-karyawannya suatu alasan yang kuat mengapa mereka selayaknya setia dan berkomitmen untuk perusahaan. Ada beberapa hal utama yang patut dimiliki oleh sebuah perusahaan agar karyawannya betah berada didalam perusahaan

dan memberikan kontribusi yang tinggi dalam pencapaian tujuan perusahaan, antara lain ; (1) Imbal jasa yang memadai, inilah faktor utama mengapa orang mau bekerja. (2) Suasana kerja yang menyenangkan, dengan suasana kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan betah dalam perusahaan untuk jangka waktu yang panjang bahkan hingga pensiun. (3) Keadilan, pada dasarnya setiap orang ingin diperlakukan secara adil, maka perusahaan pun harus memberikan hal ini kepada setiap karyawannya. (4) Pemerataan kesempatan berkembang atau karir, sebuah perusahaan harus dapat membangun sebuah sistem yang memungkinkan karyawannya untuk dapat mengembangkan diri guna pencapaian tujuan perusahaan.

Keempat hal diatas kemungkinan sudah dicoba diterapkan oleh suatu perusahaan, namun seperti dikemukakan di atas bahwa karyawan yang tidak diberi penjelasan bagaimana keputusan itu ditentukan maka kadang-kadang pula mereka merasa diperlakukan tidak adil dan mereka akan bereaksi dengan keputusan tersebut. Penilaian keadilan oleh karyawan dalam perusahaan mempunyai dampak pada sikap dan reaksi karyawan. Setiap orang pasti menghendaki perlakuan yang adil, baik dari sisi distributif dan prosedural atau disebut keadilan distributif dan keadilan prosedural (Tjahjono, H.K., 2007). Penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh *outcome* yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu, namun juga pada proses atau tahapan keputusan tersebut dibuat (Tri Susanto, 2012).

Dari pertengahan tahun 1970-an hingga tahun 1990-an, para ilmuwan sosial dan organisasional mengadakan penelitian yang bertujuan untuk

meningkatkan tentang konsep keadilan (*fairness dan justice*). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa persepsi manusia tentang keadilan tercermin dalam sedikitnya dua kategori: pada hasil akhir yang didapatkan dan pada prosedur yang digunakan untuk mencapai hasil akhir. Keadilan organisasi berkaitan dengan cara dimana karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara dimana penentuan ini mempengaruhi variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi. Penelitian yang telah dilakukan tentang keadilan organisasi pada umumnya terfokus pada dua isu utama yaitu; tanggapan karyawan terhadap penghasilan yang diterima dan cara atau prosedur yang digunakan untuk memperoleh penghasilan tersebut. Dua fokus penelitian tersebut berasal dari dua konsep keadilan yang berbeda, yaitu yang berkenaan dengan isu atau apa keputusannya yang disebut keadilan distributif dan yang berkenaan dengan proses atau bagaimana keputusan itu dibuat, yang disebut keadilan prosedural.

Secara spesifik, Folger dan Cropanzano (dalam Kadaruddin, Abd. *et al*, 2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan adil atau tidak oleh organisasi. Dalam perusahaan, karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa yang berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian

dialokasikan (keadilan prosedural) dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional). Dalam hal ini penulis membatasi penulisan dengan hanya membahas pada keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Cropanzano *et al.* 2007 (dalam Sentot Kristanto, 2013) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Adanya persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan oleh sebuah perusahaan terhadap karyawannya akan mempengaruhi emosi karyawan, sehingga persepsi mengenai ketidakadilan tersebut akan mendorong karyawan untuk melakukan perilaku/tindakan retaliasi (balas dendam) terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Skarlicky, D.P & Folger, R, 1997 dalam Heru Kurnianto T., 2008). Salah satu bentuk perlawanan karyawan atas ketidakadilan tersebut adalah pencurian, penundaan pekerjaan sehingga rekan kerja juga menunda pekerjaannya, terlambat datang ke kantor

atau rapat dan bekerja tidak semestinya. Penilaian oleh karyawan yang secara adil terhadap keputusan oleh pihak manajemen organisasi yang dilakukan secara konsisten merupakan suatu hal yang penting dalam mempengaruhi sikap dan tindakan karyawan dari keputusan yang dibuat. Jika prosedur pembuatan keputusan dinilai adil dan konsisten akan menimbulkan kepuasan seorang individu terhadap hasil yang diperoleh. Pembuatan keputusan yang adil akan dapat menuntun seseorang untuk memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi serta akan dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja yang tinggi pula.

Salah satu sikap karyawan yang banyak menjadi bahan penelitian yang dihubungkan dengan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Dalam dunia kerja yang kompetitif, tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawannya yang kompeten. Kepuasan kerja diperlukan untuk menghasilkan perilaku karyawan yang fungsional di perusahaan. Bagi perusahaan, kepuasan kerja karyawannya berarti mereka termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perilaku adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh McFarlin dan Sweeney (dalam Kadaruddin, Abd. *et al*, 2012), dalam penelitian keadilan organisasional menyatakan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh terhadap perasaan keadilan terhadap hasil akhir, yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan indikator yang penting terkait bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka dan memberi dampak terhadap perilaku kerja lainnya, seperti: *organizational citizenship*, ketidakhadiran dan intensi keluar. Lebih jauh lagi, kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang menghubungkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Odom *et al.*, 1990 (dalam Sentot Kristanto, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah seberapa besar perasaan positif atau negatif yang diperlihatkan karyawan terhadap pekerjaannya.

Penelitian lain menunjukkan bahwa individu akan menampilkan tingkat kinerja dan tingkat komitmen yang lebih tinggi, meningkatkan tingkat kepercayaan dan sikap anggota organisasi ketika mereka merasa bahwa proses pengambilan keputusan adil dan mereka diperlakukan dengan adil (Byrne *et al.*, 2003 dalam Kadaruddin, Abd. *et al.*, 2012).

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu perusahaan terbesar milik BUMN yang bergerak dibidang jasa perbankan. Per September 2014, BRI telah memiliki 10234 jaringan kerja konvensional di seluruh wilayah Indonesia, yang terdiri dari 8204 jaringan mikro termasuk Teras BRI dan Teras BRI keliling, 972 kantor kas, 581 KCP, 457 kantor cabang, serta 19 kantor wilayah yang kesemuanya terhubung *real time online* ([www.bri.co.id/news/181](http://www.bri.co.id/news/181), diakses tgl 1 Januari 2015)

Dalam lingkup Kanwil Yogyakarta sendiri hingga Mei 2014, BRI memiliki 33 kantor cabang, 34 KCP, 589 kantor BRI unit, 58 kantor kas, dan 197 Teras yang tersebar dari Majenang sampai dengan Sragen, dengan jumlah

tenaga kerja 10881 pekerja. (koran-jakarta.com/?14673-bri, diakses tgl 1 januari 2015)

Dapat dilihat bahwa BRI merupakan sebuah perusahaan yang besar dengan jaringan kerja luas dan memiliki pekerja yang handal dan tersebar disetiap kantor kerja yang ada. Dengan jumlah pekerja yang sangat besar dan tersebar disetiap kantor kerja yang ada bisa kita bayangkan sangatlah tidak mudah untuk mengelola pekerja yang dimiliki oleh BRI, namun di usia BRI yang telah mencapai 119 tahun pada Desember 2014, dapat dikatakan BRI telah dapat mengelola SDM-nya dengan baik sehingga BRI dapat bertahan hingga saat ini. 119 tahun bukanlah waktu yang singkat, telah banyak kebijakan-kebijakan yang telah dibuat oleh BRI untuk mengelola SDM-nya agar dapat memberikan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan, namun disamping itu BRI juga harus memberikan imbal balik terhadap SDM yang telah berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan, antara lain upah, suasana kerja yang nyaman, keadilan dan karir.

Untuk dapat berkarir dalam BRI, dapat diawali melalui beberapa posisi, antara lain; *frontliner* (CS dan Teller), mantri, *accounting officer* (AO), *founding officer* (FO) dan program pengembangan staf (PPS). Dari semua itu status pekerja yang direkrut masih karyawan kontrak. Untuk dapat menjadi karyawan tetap, pekerja kontrak tersebut akan diberikan target kerja dengan jangka waktu yang telah ditentukan, bila mereka dapat mencapai target maka pekerja kontrak dapat diangkat menjadi pekerja tetap. Dan untuk karir dari pekerja tetap, setiap tahun akan diadakan evaluasi atau penilaian terhadap

kinerja yang telah dihasilkan dari masing-masing pekerja. Dari hasil evaluasi dan penilaian tersebut akan menjadikan dasar untuk manajemen BRI dalam menentukan karir serta insentif jangka pendek dari masing-masing pekerja.

Telah banyak kebijakan-kebijakan yang dibuat BRI untuk jenjang karir dari para pekerjanya baik yang masih kontrak maupun yang sudah menjadi pegawai tetap, namun terkadang dari kebijakan-kebijakan tersebut kemungkinan masih ada yang dirasakan tidak adil oleh para pekerja baik secara prosedural maupun secara distributif sehingga akan mempengaruhi kepuasan dan sikap dari pekerja. Sehingga dari sedikit uraian diatas peneliti bermaksud ingin membahas mengenai keadilan prosedural karir dan keadilan distributif karir yang berada di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Khususnya pada kantor BRI yang berada di wilayah cabang Sleman.

Maka dalam penelitian ini peneliti mengambil judul “ ANALISIS PENGARUH KEADILAN DITRIBUTIF KARIR DAN KEADILAN PROSEDURAL KARIR TERHADAP PERILAKU RETALIASI DENGAN KEPUASAN KARIR SEBAGAI PEMEDIASI STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. WILAYAH KANTOR CABANG SLEMAN YOGYAKARTA”.



## **1.2. Lingkup Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti membatasi hanya pada karyawan-karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. yang berada pada wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta dengan batas permasalahan pada keadilan distributif karir, keadilan prosedural karir dan perilaku retaliasi dengan kepuasan karir sebagai pemediasi.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah :

1. Apakah keadilan distributif karir berpengaruh terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta ?
2. Apakah keadilan prosedural karir berpengaruh terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta ?
3. Apakah keadilan distributif karir berpengaruh terhadap kepuasan karir pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta ?
4. Apakah keadilan prosedural karir berpengaruh terhadap kepuasan karir pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta ?

5. Apakah kepuasan karir menjadi pemediasi terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta ?
6. Apakah keadilan distributif karir berpengaruh terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta dengan kepuasan karir sebagai pemediasi?
7. Apakah keadilan prosedural karir berpengaruh terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta dengan kepuasan karir sebagai pemediasi?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh keadilan distributif karir terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta.
2. Untuk menguji pengaruh keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta.
3. Untuk menguji pengaruh keadilan distributif karir terhadap kepuasan karir pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta.

4. Untuk menguji pengaruh keadilan Prosedural karir terhadap kepuasan karir pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta.
5. Untuk menguji pengaruh pemediasi kepuasan karir terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta.
6. Untuk menguji pengaruh keadilan distributif karir terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta dengan kepuasan karir sebagai pemediasi.
7. Untuk menguji pengaruh keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi pada karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta dengan kepuasan karir sebagai pemediasi.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

#### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan dapat memberikan manfaat dalam perkembangan ilmu pengetahuan manajemen dalam bidang sumber daya manusia, serta dapat menjadi referensi bagi para peneliti lainnya yang akan meneliti mengenai keadilan organisasional, terhadap perilaku retaliasi dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.

## 2. Manfaat Praktik

penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi instansi sebagai bahan pertimbangan atau masukan dalam pengelolaan karyawan-karyawannya melalui keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai.