

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam pertumbuhan bisnis di era globalisasi saat ini, dimana segala informasi dapat dengan mudah didapatkan. SDM merupakan suatu yang memiliki dampak bagi suatu organisasi, dikarenakan SDM dapat mengelola, mempertahankan dan mengembangkan suatu organisasi agar semakin berkembang (Riska, 2013 ; dalam Wiratama dan Suana, 2015). Sebagai suatu aset yang penting, untuk menunjang perusahaan maka sumber daya manusia wajib dipertahankan agar performanya tetap terjaga dan menganggap karyawan adalah asset yang harus di jaga dan dikelola dengan baik.

Demi kepentingan perusahaan, karyawan harus mampu meningkatkan kemampuan dan *profesionalisme* untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, sebagai suatu asset yang penting perusahaan harus memelihara dan mengembangkan untuk memberikan kontribusi secara optimal. Didalam suatu organisasi terdapat pemikiran, watak, serta karakter yang beraneka ragam oleh sebab itu perlunya suatu landasan dasar bagi setiap individu untuk diperlakukan setara atau sewajarnya. Maka *Organizational justice* sangat perlu ditegakan didalam suatu organisasi demi terciptanya lingkungan kerja yang lebih stabil.

*Organizational justice* adalah apa yang didapatkan secara adil sesuai hak-hak dari kontribusi yang telah diberikan tanpa memandang jabatan atau kedudukan didalam perusahaan ( marissa, 2010 ; dalam Wiratama dan Suana, 2015). Selain itu Folger dan Cropanzano (1998, dalam Ihsan, dkk., 2019) menyatakan *organizational justice* adalah persepsi karyawan yang menganggap diperlakukan secara adil maupun tidak adil tergantung kondisi pekerjaan. Sedangkan menurut Grennberg dan Baron (2008:43, dalam Ihsan, dkk., 2019 ) *organizational justice* sebagai pandangan dalam berorganisasi tentang hak dan kewajiban. Dalam *Organizational justice* terdiri dari beberapa bagian yaitu, keadilan *distributive* dimana berfokus

pada sudut pandang karyawan tentang keadilan dalam pemberian upah, Tindakan dan kesejahteraan. Selanjutnya adalah keadilan *procedural* yang mana berfokus pada tatacara pengalokasian keluaran. Dan yang terakhir adalah keadilan *interaksional* tentang perlakuan ataran individu dengan individu yang lainnya (Wirawan, 2015:342- 343 ; dalam Ihsan, dkk., 2019).

*Organizational justice* juga diketahui memiliki dampak terhadap kepuasan kerja yang didukung oleh hasil penelitian Suliman (2007, dalam Ihsan, dkk., 2019) “dimana, ketiga keadilan tersebut, keadilan *distributive*, keadilan *procedural*, dan keadilan *interaksional* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Senada dengan itu Elanain H.A (2010, dalam Ihsan, dkk., 2019) “menemukan bahwa anggota organisasi yang menunjukkan perasaan positif pada keadilan *prosedural* dan keadilan *distributif* cenderung dilaporkan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi”.

*Organizational justice* bila dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku maka tingkat kepuasan para pekerja juga akan meningkat. Hubungan ini didukung oleh penelitian Wiratama dan Suana ( 2015 ) “*organizational justice yang diterima karyawan meningkat maka tingkat kepuasan kerja yang terjadi akan meningkat juga*”. dalam bekerja sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh pandangan tentang *organizational justice* itu sendiri ( Bakhsi, 2009 ; dalam Wiratama dan Suana, 2015). Karyawan akan merasa percaya pada perusahaan apabila diperlakukan secara adil dan imbalan yang didapatkan sesuai dengan apa yang telah sepakati maka, karyawan tidak akan memiliki niatan untuk meninggalkan perusahaan (Aydgdu et al,2011 ; dalam Wiratama dan Suana, 2015). Namun sebaliknya bilah yang didapatkan tidak sesuai dengan kontribusi maka niat untuk meninggalkan perusahaan akan semakin besar (Crow,2010 ; dalam Wiratama dan Suana, 2015). komitmen pegawai, dalam berbagai factor yang bertujuan memperbaiki kinerja dalam organisasi merupakan Perwujudan sikap dan perilaku positif anggota organisasi (Widyaningrum, 2009 ; dalam Wiratama dan Suana, 2015 ).

Terdapat pula permasalahan yang mempengaruhi SDM yaitu *turnover*. Turnover dikatakan sebagai perwujudan dari perginya karyawan dari organisasi tersebut. *Turnover* bisa dikatakan merupakan pilihan terakhir bagi karyawan. Terkadang karyawan pada suatu organisasi ingin keluar dari organisasi tersebut dan mencari tempat kerja yang baru. Hal ini dikarenakan adanya rasa tidak nyaman dalam bekerja karena kurangnya keadilan organisasi atau mendapat tawaran yang lebih besar dari organisasi lain, dikarenakan karyawan tersebut merasa usahanya yang diberikan tidak setara dengan upah yang dia dapatkan sehingga tidak adanya kepuasan kerja yang dirasakan. Hal ini didukung oleh penelitian Wiratama dan Suana (2015) "*semakin besar kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan maka semakin rendah tingkat keinginan keluar karyawan dan semakin tinggi keadilan organisasi yang didapatkan maka semakin rendah tingkat keinginan keluar karyawan*".

Kemauan untuk pergi dan menemukan tempat kerja lain di luar perusahaan, serta mengevaluasi keadaan atas ketidakpuasan yang mempengaruhi individu disebut sebagai *turnover intention* (Lum et al., 1998; dalam Dewi dan Wibawa, 2016). Menurut Stone (2011:790, dalam Ihsan, dkk., 2019) *Turnover* memiliki dampak negatif bagi organisasi seperti meningkatnya biaya pada rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan. Selain itu, *turnover* memiliki dampak lainnya seperti terganggunya proses produksi, masalah pada kontrol kualitas, komunikasi memburuk dan ketidakmampuan untuk mengembangkan kerjasama tim dan moral.

Dengan persaingan yang ada tentu akan menjadi suatu dorongan yang besar bagi para karyawan untuk menyesuaikan diri, serta memberikan kemampuan terbaik mereka. Melalui persaingan yang ada bukan hanya memberikan arti dari jumlah nasabah serta keuntungan yang didapatkan melainkan juga bagaimana perusahaan mengelola SDM mereka. Kepuasan kerja juga terpengaruh dari pengelolaan SDM yang baik sehingga dengan adanya kepuasan kerja akan mengurangi tingkat turnover.

Sebagai industri yang mana memiliki tingkat persaingan dan perubahan lingkungan yang sangat cepat, perbankan tidak hanya harus dituntut memberikan pelayanan terbaik bagi para nasabahnya tetapi, harus memenuhi kewajibannya

dalam memuaskan karyawannya. Semakin tingginya persaingan dalam industry perbankan tentunya akan menjadi tantangan bagi perusahaan bukan hanya untuk memuaskan nasabah melainkan karyawannya. Karena para karyawan sangat berperan penting dalam aspek perbankan ini. Dalam hal ini pengelolaan SDM yang baik dapat menekan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini juga tidak terlepas dari kebutuhan manusia yang tak terbatas sehingga berkeinginan untuk mencari kepuasan yang lebih.

PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank yang berdiri dibawah nama pemerintah dan merupakan salah satu yg terbesar di Indonesia. Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan pada, 16 Desember 1895 di Purwokerto oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadia yang mana, berlandaskan UU Perbankan no.7 tahun 1992. Setelah itu berdasarkan peraturan pemerintah RI no.21 tahun 1992, BRI menjadi perseroan terbatas. Pada awalnya kepemilikan BRI masih seutuhnya berda di tangan pemerintah, namun pada 2003 menjual sebesar 30% saham menjadi perusahaan public dan berganti nama dan bertahan hingga sekarang dengan nama PT. BRI (Persero) Tbk.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. mencatatkan laba senilai Rp 34,4 triliun sepanjang 2019. Nilai ini menjadi rekor tertinggi di antara bank- bank lainnya di Indonesia. Laba tersebut naik 6,1 persen secara tahunan. Seiring dengan pertumbuhan laba, jumlah remunerasi, yang mencakup gaji, tunjangan, dan tantiem, juta tumbuh sebesar 13,10 persen (Elena, 2020). Hal ini berbandingkan terbalik dengan pertumbuhan karyawan BRI dimana, 60.683 karyawan pada 2018 turun pada 2019 dengan jumlah 60.553 dimana bagian operasional menjadi yang terbanyak sebesar 36% (Dibalik jumlah pegawai yang makin susut, 2019). Sebenarnya sejak tahun 1998 BRI telah banyak melakukan banyak perubahan untuk mengembangkan SDM mereka. Hal ini dimulai dengan adanya tim budaya krestif yang mana menggandeng PT. Service Quality Center Indonesia sebagai *partner*. Hasilnya kerja sama ini mengembangkan 5 budaya dasar yang digunakan oleh BRI antara lain, Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan, dan Penghargaan kepada Sumber Daya Manusia. Dalam pelaksanaannya budaya ini di tanamkan pada seluruh bagian BRI dan hasilnya BRI menjadi lebih baik dan

mendapatkan penghargaan sebagai perusahaan BUMN terbaik. Tentunya dalam perubahan ini banyak mengalami kendala (Strategy pengembangan SDM BRI, 2019).

Suatu bank dikatakan sebagai bank yang berkompeten apabila telah mampu memberikan kenyamanan bagi para nasabahnya. Dalam penelitian ini peneliti berfokus pada karyawan bagian operasional bank BRI di Surabaya bagian pusat karena, kantor BRI bagian pusat memiliki jumlah terbanyak yaitu 3 kantor cabang dan 8 kantor cabang pembantu selain itu, bagian operasional sebagai salah satu bagian terdepan dalam kepuasan nasabah. Bagian Operasional sendiri memiliki tugas dalam menangani proses transaksi pembukuan keuangan baik penyetoran ataupun penarikan tabungan, penarikan cek dan bilyet giro, transfer, membantu tugas kliring dalam menginput data, pembayaran – pembayaran tagihan, kegiatan pengisian kas ATM dan administrasi berdasarkan prosedur yang jelas yang bersifat rutin dan membutuhkan supervise pada masalah khusus sesuai dengan ketentuan atau kebijakan serta sistem dan prosedur yang berlaku untuk mencapai target yang ditetapkan.

Masalah yang sering dihadapi adalah semakin meningkatnya jumlah karyawan bagian operasional yang mengundurkan diri dan yang sudah habis masa kontraknya dan tidak diperpanjang lagi oleh Bank BRI. Dengan adanya karyawan yang mengundurkan diri atau tidak diperpanjang masa kontraknya oleh Bank BRI menyebabkan pihak Bank BRI harus segera mencari karyawan baru untuk menggantikan karyawan tersebut dan tentunya akan mengeluarkan biaya untuk perekrutan.

Dari data yang diperoleh, melalui hasil wawancara dengan bapak Mulidjo bagian HRD di kantor cabang BRI Kertajaya, Surabaya untuk periode juli 2016-2017 sekitar 10%, periode juli 2017-2018, sekitar 20%, periode juli 2018-2019 sekitar 25% dari Karyawan bagian operasional yang mengundurkan diri dan yang tidak diperpanjang lagi kontraknya oleh Bank BRI di Surabaya. Hal ini dikarenakan mendapat peluang kerja yang lebih baik di tempat lain, kurangnya mendapatkan penghargaan atas kinerja mereka, dan juga mendapatkan tekanan dari arahan-arahan atasan.

Tingkat *turnover* yang semakin meingkat ini selaras dengan beberapa permasalahan dari segi *organizational justice* dan kepuasan kerja yang dihadapi karyawan antara lain, Terdapat beberapa masalah yang terjadi dalam penerapan *Organizational justice* di PT. Bank Rakyat Indonesia disurabaya bagian pusat. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap ibu Ratna Sari dan bapak sutyo sebagai satu teller senior BRI di KCU Kaliasin dan di KCU Pahlawan menyatakan kurangnya interaksi antara karyawan dan atasan. *Organizational justice* pada BRI di KCU Kaliasin dan KCU Pahlawan bagian teller lebih berfokus pada pemberian upah dan bonus saja sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja karyawan. Dan juga berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa karyawan di KCU BRI Kaliasin dan KCU BRI Pahlawan di Surabaya bagian pusat mengatakan para karyawan bagian operasional kurang puas dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan terlebih, karyawan bagian operasional dituntut untuk bekerja secara cepat demi kenyamanan para nasabah sehingga sangat membebankan para karyawan.

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia yang berada dibawah komando pemerintah tentunya hal ini, menjadi tantangan bagi pihak bank BRI selain harus melayani para nasabah, tentu Bank BRI harus mengembangkan SDM terlebih dari sisi *organizational justice* dan kepuasan kerja dalam organisasi mereka untuk menekan *turnover*. Dengan semakin meningkatnya tingkat *turnover* pada BRI akan menjadi sesuatu yang merugikan bagi perusahaan sendiri. Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh *organizational justice* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya Bagian Pusat

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya Bagian Pusat ?
2. Apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya Bagian Pusat ?

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya Bagian Pusat ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, pada pengaruh *organizational justice* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya Bagian Pusat, maka dapat dikemukakan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *organizational justice* terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya Bagian Pusat
2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intention* di PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya Bagian Pusat
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* di PT. Bank Rakyat Indonesia di Surabaya Bagian Pusat

### 1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan memberikan manfaat akademik yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat akademik

Sebagai acuan pembelajaran dan variabel *organizational justice*, kepuasan kerja dan *turnover intention* yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja SDM

2. Manfaat Praktis

Dalam penelitian ini bertujuan sebagai pemberian informasi kepada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) di Surabaya Bagian Pusat agar dapat mengoptimalkan *organizational justice* dan kepuasan kerja bagi karyawan untuk menekan atau mengantisipasi *turnover*.

## **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk memberikan gambaran mengenai sistematika penulisan dalam penelitian ini, maka akan dijabarkan sebagai berikut :

### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

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

### **BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

Bab dua akan menjelaskan penelitian terdahulu, landasan teori yang dipakai sebagai 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**

Pada bab empat 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.