

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri perbankan di Indonesia memiliki latar belakang sejarah yang panjang. Sejak masa kolonial Belanda, perbankan telah hadir dan berkembang di Indonesia. Pada awalnya, perbankan di Indonesia hanya dimiliki oleh bank-bank asing seperti *De Javasche Bank* dan Bank Negara Indonesia (BNI) yang didirikan pada tahun 1946 (Arifin, 2021).

Setelah kemerdekaan Indonesia, pemerintah nasionalis mengambil alih kepemilikan Bank Negara Indonesia dan mengubah namanya menjadi Bank Indonesia pada tahun 1953. Pada tahun 1960, pemerintah membentuk Bank Rakyat Indonesia (BRI) untuk memberikan akses ke layanan perbankan bagi masyarakat pedesaan (Bank Rakyat Indonesia, 2021).

Perkembangan industri perbankan di Indonesia semakin pesat pada tahun 1980-an, di mana bank-bank swasta mulai bermunculan. Pada tahun 1992, pemerintah membentuk Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebagai respon atas krisis perbankan yang terjadi pada tahun 1997 (Badan Penyehatan Perbankan Nasional, 2021).

Setelah mengalami krisis, industri perbankan Indonesia mengalami transformasi besar-besaran. Pemerintah memperkuat regulasi dan pengawasan perbankan untuk mencegah terjadinya krisis serupa di masa depan. Industri perbankan di Indonesia kembali bangkit dan berkembang pesat dengan semakin banyaknya bank-bank yang berdiri. Pada tahun 2008, pemerintah Indonesia

mengeluarkan undang-undang perbankan baru yang bertujuan untuk memperkuat perbankan nasional, meningkatkan efisiensi dan transparansi industri perbankan, serta memberikan perlindungan yang lebih baik bagi nasabah. Selain itu, sejak tahun 2010, Bank Indonesia juga memberlakukan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*) sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas manajemen dan pengawasan di industri perbankan (Maarif, 2016).

Dalam beberapa tahun terakhir, industri perbankan di Indonesia terus mengalami pertumbuhan yang pesat. Banyak bank-bank besar Indonesia mengalami peningkatan kinerja dan semakin berkembang baik dari sisi jumlah cabang, produk dan layanan, teknologi, dan pelayanan nasabah. Perkembangan teknologi juga memungkinkan kemunculan bank-bank digital yang semakin (Mochammad, 2020). Hal ini juga mendorong perkembangan industri perbankan di daerah. Salah satu bank daerah yang berada di Kalimantan Tengah adalah PT. Bank X di Kalimantan Tengah.

PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah (PT. Bank X di Kalimantan Tengah) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) pada sektor Perbankan berdiri pada 28 Oktober 1961. Saat ini Bank X di Kalimantan Tengah memiliki jaringan cabang yang tersebar di berbagai wilayah di Kalimantan Tengah. Sebagai bank daerah, Bank X di Kalimantan Tengah fokus pada pengembangan dan pembiayaan Usaha Kecil Menengah (UKM), serta menyalurkan kredit ke sektor-sektor yang membutuhkan, seperti pertanian, perkebunan, dan perikanan. Selain itu, Bank X di Kalimantan Tengah juga menyediakan produk dan layanan perbankan lainnya seperti tabungan, deposito berjangka, kartu kredit dan layanan M-banking. Dalam menjalankan operasionalnya, Bank X di Kalimantan Tengah berkomitmen

untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah dan juga mendukung perkembangan perekonomian di wilayah Kalimantan Tengah. Bank

Kalteng juga memiliki visi untuk menjadi bank yang handal, aman dan terpercaya di wilayah Kalimantan Tengah. Dalam hal pengaturan dan pengawasan, Bank X di Kalimantan Tengah tunduk pada peraturan Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Selain itu, Bank X di Kalimantan Tengah juga menerapkan berbagai sistem dan prosedur yang ketat untuk menjamin keamanan dan kualitas layanan perbankannya. Sebagai salah satu bank daerah, Bank X di Kalimantan Tengah menghadapi persaingan yang ketat dari bank lainnya. Tidak hanya bank negara tetapi juga bank swasta. Berikut contoh tabel persaingan antara beberapa bank yang beroperasi di Kalimantan Tengah:

**Tabel 1. 1 Perbandingan Bank X di Kalimantan Tengah dengan Bank Lainnya**

No.	Bank	Jumlah Cabang di Indonesia	ATM Network	Produk dan Layanan
1.	Bank X di Kalimantan Tengah	1 Kantor Pusat 1 Cabang Utama 13 Cabang 33 Cabang Pembantu tipe A 7 Cabang Pembantu tipe B 30 Cabang Pembantu tipe C	234	Tabungan, Kredit, Mobile Banking, Laku Pandai (Agen), CMS Corporate
2.	Bank Mandiri	1.800+	13.000+	Tabungan, kredit, Investasi, Kartu Kredit, e-banking
3.	Bank Central Asia (BCA)	1.200+	15.000+	Tabungan, kredit, Investasi, Kartu Kredit, e-banking
4.	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	10.000+	12.000+	Tabungan, kredit, Investasi, Kartu Kredit, e-banking
5.	Bank	1.700+	9.000+	Tabungan, kredit,

	Negara Indonesia			Investasi, Kartu Kredit, e-banking
6.	Bank Cimb Niaga	600+	3.000+	Tabungan, kredit, Investasi, Kartu Kredit, e-banking
7.	Bank Panin	500+	2.000+	Tabungan, kredit, Investasi, Kartu Kredit, e-banking

Sumber: CNBC(2021)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela dari karyawan yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi di luar tugas-tugas mereka yang spesifik. OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, memberikan ide kreatif, dan bekerja lebih dari waktu kerja yang ditentukan. Pentingnya meningkatkan OCB bagi perusahaan terletak pada beberapa alasan, antara lain: (1) Meningkatkan produktivitas - karyawan yang melakukan OCB cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, mereka merasa lebih terikat dengan organisasi dan lebih bersemangat untuk mencapai tujuan bersama; (2) Meningkatkan kepuasan pelanggan - karyawan yang melakukan OCB cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik dan lebih ramah terhadap pelanggan, hal ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya akan memperkuat citra perusahaan (3) Meningkatkan kinerja organisasi - OCB juga dapat memperkuat budaya organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif (Organ, 1988).

Dari hasil wawancara pada bagian Human Capital PT. Bank X di Kalimantan Tengah, karyawan tetap maupun pegawai kontrak saling bekerjasama dalam melakukan pekerjaan di kantor. Rata-rata karyawan bekerja sesuai prosedur yang telah ada dan menaati aturan, tidak hanya hal tersebut karyawan memiliki tingkat

pencapaian yang baik selama dua 4 tahun terakhir dalam pencapaian target.

Salah satu faktor yang memengaruhi OCB adalah *Work Engagement*. *Work Engagement* adalah keadaan di mana karyawan merasa bersemangat, terikat, dan fokus dalam bekerja, serta merasa senang dengan pekerjaannya dan merasa memiliki arti yang penting dalam pekerjaannya. *Work Engagement* berhubungan erat dengan kinerja kerja, karena karyawan yang merasa engaged dalam pekerjaannya cenderung memberikan kinerja yang lebih baik (Oliveira et al., 2017). *Work Engagement* pada PT. Bank X di Kalimantan Tengah dapat meliputi karyawan yang memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dengan baik dan mencapai tujuan organisasi. Mereka merasa senang dengan pekerjaan mereka dan merasa dihargai oleh rekan kerja dan pimpinan mereka. Mereka juga terlibat aktif dalam proyek dan inisiatif organisasi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan masalah yang dihadapi organisasi. Karyawan seperti ini cenderung memiliki tingkat absensi dan turnover yang rendah dan memberikan kontribusi yang besar terhadap kesuksesan organisasi.

Menurut penelitian (Rahman & Karim, 2022), *Work Engagement* dibentuk oleh 4 (empat) *Variable*, yaitu: *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, *Interpersonal Justice*, dan *Informational Justice*. *Distributive Justice* adalah konsep yang berkaitan dengan distribusi sumber daya, manfaat, dan beban dalam suatu organisasi atau masyarakat. Menurut kajian Rahman & Karim (2022), konsep keadilan distributif melibatkan pembagian sumber daya yang adil dan merata sehingga setiap individu atau kelompok memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan keuntungan dan menanggung beban yang sama.

*Distributive Justice* adalah menyangkut distribusi kekayaan, hak, dan

kesempatan yang adil dalam masyarakat. Konsep ini menekankan pentingnya pemerataan kekayaan, kesempatan dan hak dalam masyarakat, sehingga tidak ada kelompok atau individu yang diperlakukan lebih baik atau lebih buruk dari yang lain.

Penelitian Rahman & Karim (2022) menunjukkan bahwa keadilan distributif dapat menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan dan kinerja individu dalam organisasi. Ketika sumber daya, manfaat, dan beban dibagi secara adil, hal itu dapat membantu meningkatkan kepuasan individu dan keseluruhan kinerja organisasi. Namun perlu diingat bahwa konsep keadilan distributif dapat diartikan berbeda tergantung pada perspektif atau nilai-nilai komunitas atau organisasi tertentu. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan nilai-nilai kelompok yang berbeda dalam masyarakat dan mencari cara yang adil dan adil untuk berbagi sumber daya, keuntungan, dan beban.

Contoh penerapan *Distributive Justice* pada PT. Bank X di Kalimantan Tengah dari hasil wawancara pada bagian Human Capital semua karyawan mendapatkan keadilan yang merata seperti pembayaran gaji/upah yang adil sepadan dengan kualifikasi dan kepangkatan karyawan. Gaji yang adil harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti posisi pekerjaan, tanggung jawab dan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Selain itu, karyawan juga mendapatkan tunjangan kemahalan bagi karyawan yang ditempatkan pada daerah yang jauh dari Kantor Pusat, tunjangan kesehatan, asuransi, cuti yang cukup, dan tunjangan lainnya yang disediakan. Peluang pengembangan karir yang merata juga diterapkan dan dirasakan oleh semua karyawan, setiap tahunnya PT. Bank X di Kalimantan Tengah memberikan pendidikan pelatihan untuk semua bagian dan karyawan, serta

memberikan kesempatan untuk mengerjakan proyek baru dan menantang bagi semua karyawan. Pada PT. Bank X di Kalimantan Tengah bahwa tidak ada diskriminasi dalam hal perekrutan, promosi atau kenaikan gaji. Karyawan harus dihargai dan diperlakukan sama tanpa memandang agama, jenis kelamin, ras atau orientasi seksual mereka.

Menurut penelitian terbaru oleh Panggabean dan Irfan (2022), *Procedural Justice* adalah cara pengambilan keputusan yang adil, terbuka dan partisipatif. Konsep ini melibatkan proses pengambilan keputusan yang transparan, dapat dipahami, dan mempertimbangkan pandangan semua pihak yang terlibat. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan loyalitas mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasa bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi tempatnya bekerja adalah adil dan terbuka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih setia pada organisasi. Panggabean dan Irfan (2022) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam manajemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa prosedur pengambilan keputusan yang digunakan adil, terbuka dan partisipatif, serta memberikan kesempatan kepada semua pihak yang terlibat untuk menyampaikan pendapat atau pandangannya. Contoh dari penerapan *Procedural Justice* pada PT. Bank X di Kalimantan Tengah pengambilan keputusan yang terbuka dan transparan, serta memastikan bahwa keputusan dibuat berdasarkan prosedur yang jelas dan terbuka untuk semua pihak yang terlibat, seperti keputusan aturan jam kerja serta jam

layanan Kas diumumkan secara transparan kepada seluruh karyawan melalui Whats grub kantor, dan email kantor. Selain hal tersebut, yang juga dikirim di Whats Grub dan email kantor transparansi aturan baru dan mekanisme baru yang diadaptasi dari aturan UUD ketenagakerjaan. Sistem penghargaan didasarkan pada prosedur yang jelas dan adil. Karyawan diberitahukan tentang kriteria apa yang digunakan untuk penghargaan atau sanksi, dan kesempatan bagi seluruh karyawan. Tidak adanya tindakan deskriminasi antara karyawan maupun senioritas.

*Interpersonal Justice* adalah konsep yang berkaitan dengan cara individu atau kelompok diperlakukan oleh orang lain dalam suatu organisasi atau masyarakat. Konsep ini menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang adil dan positif dalam organisasi atau masyarakat. Menurut penelitian terbaru Miao dan Li (2022), keadilan interpersonal mencakup dua dimensi, yaitu: (1) Menghormati atau menghormati - individu atau kelompok harus diperlakukan dengan hormat dan penghargaan oleh orang lain dalam organisasi atau masyarakat; (2) Kepatutan atau kesopanan - orang lain dalam organisasi atau masyarakat harus bertindak sesuai dengan norma kesopanan dan etika yang berlaku dalam situasi tertentu. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan interpersonal dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan loyalitas mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasa diperlakukan adil dan dihormati oleh orang lain dalam organisasi tempatnya bekerja cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih loyal terhadap organisasi. Miao dan Li (2022) menyimpulkan bahwa keadilan interpersonal merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam manajemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi perlu



memastikan bahwa hubungan interpersonal dalam organisasi tersebut bersifat positif dan saling menghormati, serta menghormati norma kesopanan dan etika yang berlaku. Contoh *Interpersonal Justice* pada PT. Bank X di Kalimantan Tengah atasan, dan manajemen perusahaan harus memastikan bahwa komunikasi dilakukan dengan jelas, terbuka, dan penuh hormat. Atasan mendengarkan pendapat karyawan, dan memberikan penjelasan yang jelas atas keputusan yang diambil. Semua karyawan dan atasan memberikan dukungan sesama karyawan, dan memberikan semangat untuk mencapai tujuan.

*Informational Justice* adalah konsep yang berkaitan dengan cara informasi dan komunikasi disampaikan dalam suatu organisasi atau masyarakat. Konsep ini menekankan pentingnya informasi yang jelas, akurat dan tepat waktu dalam pengambilan keputusan dan interaksi antar individu atau kelompok dalam organisasi atau masyarakat. Menurut penelitian terbaru oleh Kim, Choi, dan Jung (2022), keadilan informasional mencakup tiga dimensi, yaitu: sejati atau kejujuran: Informasi yang disampaikan harus benar dan jujur. Justifikasi atau pembenaran: Alasan atau penjelasan harus dapat dimengerti dan relevan dengan konteks situasi. Kecukupan atau kecukupan: Informasi yang disampaikan harus cukup lengkap dan tepat waktu untuk menginformasikan individu atau kelompok yang terlibat. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan informasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan loyalitas mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasa bahwa informasi yang diberikan oleh organisasi tempatnya bekerja jujur, relevan, dan cukup lengkap, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih setia pada organisasi. Kim, Choi, dan Jung (2022) menyimpulkan bahwa

keadilan informasi merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam manajemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa informasi yang disampaikan dalam organisasi bersifat jujur, relevan, dan cukup lengkap serta tepatwaktu, serta dapat dipahami oleh individu atau kelompok yang terlibat.

Contoh dari pelanggaran *Informational Justice* pada Manajemen PT. Bank X di Kalimantan Tengah memberikan penjelasan yang memadai dan tepat waktu kepada karyawan mengenai kebijakan, prosedur dan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan karyawan. Selain itu karyawan menerima umpan balik yang konstruktif dan berguna tentang pekerjaan mereka, termasuk kekuatan dan kelemahan mereka, dan diberi saran untuk perbaikan.

Research gap dalam penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Crhristian & Sujarweni (2020) memperoleh hasil bahwa *Work Engagement* berhubungan positif dan signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Namun penelitian yang berbeda dilakukan oleh Yu, Liu & Liu (2019) memperoleh hasil hubungan yang tidak signifikan antara *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka penelitian ini mengambil judul **PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP WORK ENGAGEMENT YANG PADA AKHIRNYA MEMBENTUK ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN PT. BANK X WILAYAH KOTAWARINGIN & KUALA KURUN DI KALIMANTAN TENGAH.**

## 1.2 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian hanya dibatasi pada karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan Kuala Kurun yang berstatus karyawan tetap dengan masa kerja minimum 2 (dua) tahun.
2. *Variable* penelitian dibatasi pada pengaruh *Organizational Justice*, yang terdiri dari: *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, *Interpersonal Justice*, dan *Informational Justice*; terhadap *Work Engagement* yang pada akhirnya membentuk *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Penelitian ini dilakukan pada bulan September 2023 di wilayah Kotawaringin dan Kuala Kurun, Kalimantan Tengah.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, rumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Distributive Justice* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan Kuala Kurun ?
2. Apakah *Procedural Justice* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan Kuala Kurun ?

3. Apakah *Interpersonal Justice* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan KualaKurun ?
4. Apakah *Informational Justice* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan KualaKurun ?
5. Apakah *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan Kuala Kurun ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, tujuan penelitian yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh dari *Distributive Justice* terhadap *Work Engagement* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan KualaKurun
2. Untuk mengetahui pengaruh dari *Procedural Justice* terhadap *Work Engagement* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan KualaKurun
3. Untuk mengetahui pengaruh dari *Interpersonal Justice* terhadap *Work Engagement* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan KualaKurun
4. Untuk mengetahui pengaruh dari *Informational Justice* terhadap

*WorkEngagement* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan KualaKurun

5. Untuk mengetahui pengaruh dari *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan Kuala Kurun

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi:

1. Akademisi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori mengenai *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan manfaat bagi pengembangan penelitian lanjutan mengenai *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan bank di Indonesia.
2. PT. Bank X di Kalimantan Tengah wilayah Kotawaringin dan Kuala Kurun. Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi praktisi perusahaan bank dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan produktivitas perusahaan. Dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, perusahaan bank dapat mengambil tindakan yang tepat dalam meningkatkan *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di perusahaan.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis, dan sistematika penulisan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Bab ini berisi tentang landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, model penelitian, dan bagan alur berpikir.

### **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan *sample*, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran *Variable*, dan metode analisis data.

### **BAB IV: ANALISIS DATA & PEMBAHASAN**

Bab ini membahas mengenai tampilan data penelitian yang telah dilakukan beserta pembahasan mengenai hasil penelitian yang diperoleh dari pengumpulan data yang telah dilakukan.

### **BAB V: KESIMPULAN**

Bab ini membahas mengenai kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, implikasi dari penelitian yang telah dilakukan, dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.