

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perbankan merupakan sektor yang memiliki pengaruh besar dalam perekonomian suatu negara. Bank merupakan lembaga intermediasi yang mengumpulkan dana dari masyarakat dan menyalurkannya ke masyarakat pula, dalam rangka meningkatkan taraf hidup. Untuk memajukan sebuah bank diperlukan kontribusi karyawan yang optimal. Karyawan merupakan aset berharga yang harus dikelola dengan baik yang menentukan keberhasilan bank.

Bank sebagai perusahaan memiliki ketergantungan terhadap karyawan. Karyawan memiliki peranan besar dalam menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Ketika karyawan melakukan yang terbaik, menyenangkan, serta kuatnya keinginan psikologis untuk memberi hasil terkait pada pekerjaannya, hal tersebut dapat membantu tercapainya tujuan organisasi sehingga pengelolaan karyawan atau sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk dilakukan. Kondisi psikologis karyawan seharusnya menjadi fokus manajemen perusahaan dalam mengelola sumberdaya manusia.

Hubungan yang erat antar karyawan, hubungan karyawan dengan perusahaan,

hubungan karyawan dengan pekerjaannya atau biasa disebut *employee engagement* adalah kondisi psikologis karyawan yang perlu diperhatikan manajemen perusahaan. *Employee engagement* membuat karyawan dapat memaknai dan bangga atas pekerjaan dan perusahaan tempat bekerja (McPhie dan Rose, 2008). *Employee engagement* dapat membuat karyawan tidak ingin pindah perusahaan dan selalu ingin berkontribusi lebih pada perusahaan (Macey dan Schneider, 2008).

Employee Engagement merupakan perilaku yang menjadi pemicu kinerja perusahaan (Welbourne, 2007). *Employee engagement* adalah perilaku yang dimiliki karyawan setelah merasa puas terkait pekerjaannya, kemudian memiliki kesadaran diri untuk berkontribusi pada perusahaan tempatnya bekerja (Croston, 2008). *Employee engagement* tidak bersifat sementara, tetapi lebih bersifat berkelanjutan atau terus-menerus karena berdasarkan kesadaran diri dan bukan paksaan untuk berkontribusi pada perusahaan.

Begitu pentingnya *employee engagement* bagi perusahaan membuat Saks (2006) melakukan penelitian dengan mengidentifikasi penyebab dan akibat dari *employee engagement*. Keadilan prosedural merupakan penyebab atau anteseden yang cukup penting dalam mempengaruhi *employee engagement*. Penelitian Sekarwangi dan Meiyanto (2014) membuktikan penelitian Saks (2006), yaitu

keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, ditambah dengan stres kerja sebagai anteseden yang menunjukkan hasil stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berbeda dengan penelitian Ratliff (2012) yang menggunakan variabel iklim organisasional sebagai anteseden *employee engagement*, menunjukkan hasil bahwa iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan yang menjadi akibat dari *employee engagement* berdasarkan penelitian Saks (2006) adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku atau aktivitas seorang karyawan berdasarkan pilihannya sendiri yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaannya, namun mendukung perusahaan secara efektif (Robbins & Judge, 2015). Menurut Garay (2006), OCB adalah aktivitas sukarela karyawan melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya atau tanggungjawabnya demi kemajuan perusahaan tempatnya bekerja. OCB merupakan perilaku yang baik dari seorang karyawan dan sangat berharga bagi perusahaan karena perilaku tersebut mampu memajukan perusahaan. OCB tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan dan tidak mendapat penghargaan dari perusahaan, karyawan yang memiliki OCB bertindak atas pilihannya sendiri atau secara sukarela (Luthans, 2011).

Dimensi organizational citizenship behavior menurut Organ et al (2006) adalah *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*. *Altruism* mengukur pada perilaku sukarela karyawan dalam membantu rekan sekerja yang sedang mengalami hambatan atau kesulitan. Sementara *courtesy* mengukur pada perilaku karyawan yang selalu menjaga hubungan baik antar sesama karyawan agar terhindar masalah internal antar sesama karyawan dalam suatu perusahaan. *Conscientiousness* mengukur pada perilaku karyawan yang selalu melampaui harapan perusahaan, misalnya datang sebelum waktu jam kerja. Kemudian *sportsmanship* mengukur pada perilaku karyawan yang menerima atau memberi toleransi pada keputusan atau keadaan perusahaan walaupun sebenarnya kurang ideal. Terakhir *civic virtue* mengukur pada perilaku karyawan yang peduli terhadap keberlangsungan perusahaan dan selalu terlibat dalam kegiatan yang diselenggarakan perusahaan.

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan OCB yang tinggi akan memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan yang memiliki karyawan dengan OCB rendah. Contoh perilaku OCB adalah membantu rekan kerja, memberi saran yang baik untuk perusahaan, bersedia lembur kerja atas pilihan sendiri, dan toleransi terhadap hal yang tidak menyenangkan dalam lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2015). Perusahaan yang memiliki banyak karyawan

dengan OCB tinggi tentunya sangat diuntungkan.

Menurut Podsakoff et al (2000), OCB sangat penting bagi perusahaan karena berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Kontribusi tersebut adalah meningkatkan produktivitas sesama rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer perusahaan, efisiensi sumber daya manajemen perusahaan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, menjadi sarana efektif dalam koordinasi kerjasama tim, meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Mengingat begitu banyaknya manfaat OCB, maka penting bagi suatu perusahaan untuk mengetahui tingkat OCB karyawan yang dimiliki dan mempelajari faktor-faktor yang dapat meningkatkan OCB. Berdasarkan pengamatan pada karyawan PD BPR Bank Sleman, terlihat rendahnya OCB pada beberapa karyawan. Hal ini terlihat masih ada karyawan yang tidak bersedia membantu rekan kerja dengan alasan bukan tanggungjawab pekerjaannya. Masih ada pula karyawan yang tidak bersedia atau terlihat tidak suka apabila disuruh lembur pekerjaan, tidak menggunakan jam kerja dengan efektif, dan masih terlihat kurangnya koordinasi antar bagian yang mana sering tampak tidak saling

mendukung. Berdasarkan pengamatan tersebut dapat diketahui bahwa OCB di PD BPR Bank Sleman harus ditingkatkan.

Variabel anteseden dari *employee engagement* yang sudah dipaparkan di atas, yaitu stres kerja, keadilan prosedural, dan iklim organisasional juga menjadi anteseden dari OCB. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB berdasarkan penelitian Pemayun dan Wibawa (2017). Penelitian Taghinezhad et al (2015) menunjukkan hasil keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sedangkan penelitian Ukkas dan Latif (2017) membuktikan bahwa iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal untuk memajukan perusahaan, diperlukan perhatian terhadap karyawan dengan segala kebutuhannya dan juga masalah-masalah yang dihadapi, karena hal ini akan mempengaruhi cara karyawan bekerja terutama karyawan bank yang sering mendengar keluhan atau teguran dari pelanggan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memperhatikan stres kerja yang dialami oleh karyawan. Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan (Mangkunegara, 2009). Stres kerja dapat dikategorikan sebagai stres secara mental, fisik, dan psikologis (Kazmi dan Khan, 2008). Intinya, stres kerja dapat timbul jika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan untuk

memenuhi tuntutan tersebut sehingga menimbulkan stres kerja.

Karyawan sering dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan sehingga sangat mungkin untuk terkena stres. Stres kerja dapat dipicu oleh beberapa faktor dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Faktor-faktor penyebab stres tersebut bersumber dari berbagai hal diantaranya adalah beban kerja yang terlalu berlebihan, tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah dan masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, dan mertua (Hasibuan, 2013).

PD BPR Bank Sleman yang menjadi obyek dalam penelitian ini selalu dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas. Peningkatan kualitas tidak terlepas dari kualitas karyawan yang dimiliki perusahaan. Dalam suatu perusahaan, termasuk perbankan, perubahan merupakan suatu hal yang sangat lazim terjadi. Berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis menuntut perbankan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam rangka memenangkan persaingan. Begitu pula yang terjadi pada PD BPR Bank Sleman seperti tuntutan nasabah, inovasi unggul bank pesaing dan ketatnya persaingan layanan antar bank, terus mendorong manajemen untuk melakukan perubahan demi perubahan. Perubahan tersebut

membawa tuntutan yang tinggi terhadap setiap individu agar lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan tuntutan kerja yang tinggi setiap karyawan akan mengalami stres terutama bagi karyawan yang kurang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Desakan waktu dan tugas yang menumpuk menyebabkan timbulnya banyak kesalahan dan kadang menyebabkan kondisi kesehatan karyawan berkurang. Terkadang beberapa karyawan dalam unit kerja tertentu harus menyelesaikan tugasnya dengan menambah jam kerja dengan lembur dan tidak jarang membawa pekerjaannya ke rumah. Hal diatas tidak dipungkiri dapat memicu terjadi stres kerja. Oleh karena itu, agar PD BPR Bank Sleman dapat lebih berkembang secara optimal, maka perlu memperhatikan masalah-masalah karyawan dengan pekerjaannya yang berpotensi menjadi stres kerja.

Keadilan merupakan bahasan yang menarik dari kehidupan perusahaan atau organisasi. Manajer harus selalu menjaga agar tidak ada persepsi ketidakadilan dari karyawannya, untuk memelihara hubungan baik antara karyawan dengan perusahaan (Colquitt et al., 2001). Keadilan dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan, karena apabila terjadi ketidakadilan maka akan terjadi ketidakpuasan pada karyawan yang berdampak buruk bagi perusahaan. Karyawan yang merasa tidak puas karena ketidakadilan perusahaan dapat melakukan perilaku menyimpang seperti sering terlambat kerja, sering tidak hadir,

mengabaikan perintah atasan dan lain-lain.

Menurut Greenberg dan Baron (2003), keadilan organisasi terdiri dari keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional, namun penelitian ini hanya membahas keadilan prosedural. Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan dari karyawan atas pembuatan keputusan manajer dalam perusahaan. Karyawan perusahaan selalu memperhatikan proses dalam pengambilan keputusan apakah adil atau tidak, dan akan merasa puas apabila manajemen perusahaan melaksanakan prosedur secara adil. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2013), keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan karyawan dari proses dan prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan.

Persepsi baik dari karyawan atas perusahaan yang penting untuk dibentuk oleh manajemen perusahaan adalah dengan iklim organisasional. Menurut Gibson et al (2011), iklim organisasional adalah gambaran kolektif yang bersifat umum atas harapan dan perasaan karyawan yang dibentuk oleh suasana kerja atau lingkungan kerja sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Karismawan (2005), iklim organisasional merupakan hasil dari tingkah laku karyawan perusahaan sebagai kualitas lingkungan internal perusahaan yang dipertahankan sehingga membedakan dengan perusahaan lain. iklim

organisasional menjadi cerminan kepribadian setiap organisasi (Luthans, 2011). iklim organisasional menjadi penting untuk diciptakan karena menjadi persepsi karyawan atas perusahaan dan menjadi dasar pijakan tingkah laku karyawan secara kontinyu.

Berdasarkan permasalahan pada sektor perbankan khususnya di PD BPR Bank Sleman dan beberapa teori serta adanya penelitian terdahulu, membuat peneliti merasa perlu melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Iklim Organisasional, dan Keadilan Prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PD BPR Bank Sleman)”. Penelitian ini bukan replika jurnal murni tetapi terdiri dari beberapa jurnal pendukung yang dijadikan landasan teori atas keterkaitan antar variabel sehingga menjadi judul penelitian ini.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah stres kerja berpengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman ?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman ?

3. Apakah iklim organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman ?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman ?
5. Apakah stres kerja berpengaruh negatif terhadap *employee engagement* di PD BPR Bank Sleman ?
6. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement* di PD BPR Bank Sleman ?
7. Apakah iklim organisasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* di PD BPR Bank Sleman ?

C. Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman.

4. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *employee engagement* di PD BPR Bank Sleman.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement* di PD BPR Bank Sleman.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasional terhadap *employee engagement* di PD BPR Bank Sleman.

D. Manfaat penelitian

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan :

- a. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Melengkapi bahan penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan stres kerja, keadilan prosedural, iklim organisasional, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan :

- a. Memberikan bukti empiris yang menunjukkan pengaruh stres kerja, keadilan prosedural, dan iklim organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi yang dapat memberikan masukan kepada PD BPR Bank Sleman khususnya manajer perusahaan dalam memaksimalkan kontribusi karyawan untuk kemajuan PD BPR Bank Sleman.
- b. Memberikan masukan faktor-faktor dalam meningkatkan *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* bagi perusahaan lain.