



Analisis Keadilan Organisasional dalam Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Karyawan Perempuan

Ade Yuliar

Institu Agama Islam Negeri Surakarta

adeyuliar2107@gmail.com

Abstract

Organizational justice is a part of Human Resources Management that is very important in the improvement of employee performance. This is an interesting issue, especially for female employees who are more susceptible to organizational injustice. The purpose of this study is to analyze the Human Resources Management policy, especially related to organizational justice at Bank Syariah Mandiri towards female employees and analyze whether the human resource management policies implemented are in accordance with Islamic principles. The research method used is descriptive qualitative method. The results of this study conclude that Bank Syariah Mandiri has carried out organizational justice practices in HRM policies in line with Islamic principles. In addition, this study also found that recruitment patterns, bonuses and career development policies for female employees were well implemented.

Keywords: Organizational Justice; Islamic Human Resource Management Policy; Islamic Bank

Abstrak

Keadilan organisasional merupakan salah satu bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menjadi isu yang menarik terutama bagi karyawan perempuan yang lebih rentan terhadap ketidakadilan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya terkait keadilan organisasional pada Bank Syariah Mandiri terhadap karyawan perempuan dan menganalisis apakah kebijakan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan telah sesuai dengan prinsip Islam. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Bank Syariah Mandiri telah menjalankan praktik keadilan organisasional dalam kebijakan MSDM sejalan dengan prinsip-prinsip Islam. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa pola rekrutmen, pemberian bonus dan kebijakan pengembangan karier bagi karyawan perempuan telah dilaksanakan dengan baik.

Kata Kunci: Keadilan organisasional; Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia; Bank Syariah



PENDAHULUAN

Pertumbuhan bank syariah di Indonesia saat ini mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tingginya angka pertumbuhan bank syariah bertambah pada jumlah Bank Umum Syariah atau Unit Usaha Syariah di Indonesia. Dengan kondisi tersebut para pelaku perbankan syariah harus cermat dalam merancang strategi bisnis serta membuat produknya sesuai dengan pangsa pasar kekinian sehingga mempunyai daya saing dalam rangka memenangkan persaingan di industri perbankan syariah. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan daya saing bank syariah adalah berkenaan dengan pengelola sumber daya manusia yaitu peran kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan pegawai yang berbasis keadilan organisasi.

Penelitian tentang keadilan organisasi secara konsisten menemukan keterkaitan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan sikap dan perilaku kerja (Greenberg, 1990). Keputusan kerja merupakan salah satu bentuk dimensi perilaku kerja yang dipengaruhi oleh keadilan organisasi. Keadilan organisasional dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar. Sebagian besar peneliti membagi keadilan organisasional menjadi dua kategori yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Pembagian ini dimaksudkan untuk memudahkan mempelajari dan memahami reaksi karyawan terhadap perilaku pihak manajemen dan motivasi karyawan. Keadilan distributif mengacu pada perlakuan yang sama terhadap karyawan dalam hal gaji, jam kerja, promosi, dan imbalan lainnya. Sedangkan keadilan prosedural berfokus pada keadilan pengambilan keputusan para manajer. Bila karyawan merasakan evaluasi kinerja yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan, manajer akan dianggap melakukan diskriminasi atau tidak adil. Hal ini akan mempengaruhi dan mengurangi komitmen mereka pada organisasi yang berakibat pada kinerja perusahaan. Salah satunya adalah munculnya intensitas *turnover*.

Oleh karena itu, komitmen organisasional menjadi perhatian karena merupakan tingkatan sampai di mana seorang karyawan turut berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi, serta tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Lebih lanjut, Soekidjan (2009) menjelaskan bahwa secara umum komitmen kuat terhadap organisasi terbukti meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi absensi dan meningkatkan kinerja. Saat ini untuk menjaga dan mempertahankan karyawan yang berkompeten tidaklah mudah bagi organisasi, dibutuhkan manajemen yang baik untuk mengelola karyawan mereka agar karyawan tetap bertahan dalam organisasi.

Salah satu bank syariah yang menjadi pelopor bisnis keuangan syariah di Indonesia adalah PT Bank Syariah Mandiri (BSM). BSM berdiri sejak tahun 1999 dan mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam operasi bisnisnya. Perkembangan BSM terus mengalami perkembangan pesat dengan laju aset yang terus meningkat hingga sampai sekarang ini selama 19 tahun berdiri, BSM masih menjadi bank syariah terbesar di Indonesia. Namun demikian, masih saja terdapat



permasalahan berkaitan keadilan organisasional kebijakan SDM yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Menurut data, sampai akhir tahun 2017 jumlah pegawai BSM sebanyak 15.659 karyawan, berkurang 3,16% dari jumlah karyawan tahun 2016 yaitu sebanyak 16.170 karyawan. Pada tahun tersebut, jumlah pegawai tetap/organik berkurang hingga 300 karyawan, sementara untuk pegawai *outsourcing* berkurang sebanyak 211 karyawan dari tahun sebelumnya. Hal ini mengindikasikan adanya *turn over* pegawai yang meningkat. Dari data tersebut, diketahui bahwa ternyata karyawan perempuan yang lebih banyak *resign* dari perusahaan.

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) pada Bank Syariah Mandiri (BSM) terhadap karyawan perempuan yang lebih rentan terhadap ketidakadilan organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur terkait manajemen sumber daya manusia serta bermanfaat bagi bank syariah dalam pengambilan kebijakan terkait dengan keadilan organisasional dalam manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan *case study* untuk menganalisis keadilan organisasional dalam kebijakan MSDM karyawan perempuan. Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah Mandiri pada *Human Capital Group*, selaku pembuat dan pelaksana kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pengumpulan data dilakukan melalui *mail interview* terhadap informan yang relevan dengan topik penelitian, yaitu karyawan Bank Syariah Mandiri yang berada pada level manajerial di *Human Capital Group* khususnya pada bagian *Human Capital Policy* (Departemen *Performance Reward Management*) dan bagian *Human Capital Services*.

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer yang diperoleh dari responden dari hasil wawancara. Selain itu, peneliti juga menggunakan data sekunder berupa profil organisasi beserta program dan kebijakannya, laporan tahunan (*annual report*) Bank Syariah Mandiri dan buku literatur. Indikator yang digunakan sebagai pedoman wawancara mengadopsi pada teori Cropanzano (2007) sebagai berikut.

Tabel 1. Indikator Keadilan Organisasional

No	Dimensi Keadilan Organisasional oleh Bagian SDM/HRD	Indikator
1	Keadilan distributif	- Penghargaan/ <i>reward</i> :bonus yang adil - Kompensasi yang setara - <i>Benefit</i> (tunjangan,fasilitas) tidak diukur dari gender
2	Keadilan prosedural	- Semua karyawan diperlakukan sama - Tidak ada orang yang diperlakukan tidak sama berdasarkan gender (<i>lacks of bias</i>) - Koreksi
3	Keadilan interaksional	- Memperlakukan karyawan dengan rasa hormat - <i>Sharing</i> informasi yang tidak diskriminatif



Sumber: Cropanzano, 2007

Analisis Keadilan Organisasional dalam Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Karyawan Perempuan

Teori keadilan organisasional berasal dari teori persamaan yang dikembangkan oleh Adam pada tahun 1965. Teori persamaan ini menyatakan bahwa perlakuan adil akan muncul jika rasio antara hasil yang dicapai dengan input yang diberikan untuk pertukaran dinilai seimbang dibandingkan dengan yang lain (Welbourne, 1995; dalam Sjahrudin, dkk. 2013). Selanjutnya Muchinsky (2000), keadilan organisasional berkaitan dengan perlakuan yang adil terhadap orang-orang dalam organisasi. Selain itu, keadilan organisasional juga menyangkut sejauh mana para pekerja percaya bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil. Sementara itu, Steve (2007) menyebutkan bahwa keadilan organisasional berhubungan dengan seleksi, penilaian kinerja, promosi, kenaikan gaji, tunjangan dll. dari berbagai definisi dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi perlakuan adil yang didapat oleh pegawai dari organisasi.

Jenis-Jenis Keadilan Organisasional

Robbins dan Judge (2011), keadilan organisasional terbagi menjadi: a) keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan di antara individu-individu. b) keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi pendapatan. c) keadilan interaksional berkenaan dengan persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian dan rasa hormat.

Keadilan Distributif

Muchinsky (2005) mengatakan bahwa keadilan distributif mengacu pada keadilan yang berkaitan dengan pengalokasian hasil. Pengalokasian hasil dapat berupa pengalokasian gaji, beban kerja, promosi dan hukuman. Jones (1998) sebagaimana dikutip Crow, dkk. (2011) menyebutkan "*distributive justice refers to the fairness with regard to the distribution of the outcomes to members of organization*". Selanjutnya, Noe (2011) menyebutnya sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat seseorang terkait dengan imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Keadilan distributif dinilai melalui tiga perspektif sebagai berikut: (1) *Equity*, yaitu hasil yang didapat individu harus sesuai dengan kontribusi yang diberikannya. Misalnya: bonus yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan individu. Semakin tinggi produktivitas kerja individu semakin tinggi bonus yang didapat. (2) *Equality*, yaitu semua orang mempunyai kesempatan yang sama dalam mendapatkan hasil/keputusan. Apapun keahlian, lama kerja, jabatan, prestasi kerja, hasil yang didapat tetap sama. Misalnya: semua pegawai mendapatkan jumlah bonus yang sama di akhir tahun. (3) *Need*, yaitu pengalokasian hasil yang ideal sesuai dengan kebutuhan individu. Misalnya: dalam pembagian bonus, individu yang sedang membutuhkan bantuan finansial mendapatkan bonus yang besar.



Keadilan Prosedural

Menurut DeConick & Stilwell (2004), keadilan prosedural berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan. Proses pembuatan keputusan dapat berbentuk pembuatan peraturan yang ada dalam organisasi, pemberian hukuman, dll. Noe (2011) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan penghargaan yang diterima. Colquit (2011) mengkonseptualisasikan keadilan prosedural ke dalam empat dimensi yaitu: (1) Prosedur formal yang adil, terkait dengan sejauh mana seseorang mempersepsikan bahwa prosedur yang ditetapkan dalam menentukan imbalan yang mereka terima adil. (2) Imbalan yang adil, sejauh mana seseorang mempersepsikan bahwa penentuan imbalan yang mereka terima menggunakan prosedur yang relevan. (3) Keadilan interpersonal, terkait dengan cara seseorang dalam berinteraksi dengan atasan di tempat kerja; dan keadilan informasional, terkait dengan kualitas komunikasi antara karyawan dan atasannya dalam organisasi. Berkenaan dengan ini, Suliman dan Kathairi (2013) menambahkan bahwa baik secara teoritis maupun empiris keadilan prosedural berperan penting dalam cara bawahan mempersepsikan kepemimpinan. Sebagai contoh, persepsi bawahan tentang keadilan prosedural meyakinkan mereka bahwa hubungan atasan-bawahan berdasarkan prinsip persamaan. Lynd dan Tyler dalam Dunnet dan Douglas (2006) mengatakan bahwa ada empat nilai yang membentuk keadilan prosedural, yaitu: (1) *Voice*, kesempatan pegawai untuk menyampaikan aspirasinya; (2) *Trust*, kepercayaan pegawai terhadap pembuat keputusan; (3) *Neutrality*, persepsi pegawai terhadap kejujuran dan ketidak biasan pembuat keputusan; (4) *Standing*, perlakuan yang didapat oleh pegawai dari otoritas yang membuat keputusan.

Keadilan Interaksional

Menurut Dunnet dan Flint (2006) inti dari keadilan interaksional adalah perlakuan adil yang didapat individu dari orang lain, dalam hal ini adalah atasan. Perlakuan adil yang dimaksud misalnya sopan santun, kejujuran, martabat dan hormat (Rego & Cunha, 2006). Ketidakadilan dirasakan ketika pegawai diperlakukan secara tidak hormat, misalnya atasan yang merendahkan diri pegawai ketika membuat kesalahan (Bodey, 2007). Dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu: (1) Keadilan Informasional, adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan (2) Keadilan interpersonal.

Cropanzano (2007) meringkas ketiga aspek keadilan organisasional pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Aspek Keadilan Organasional

1. Keadilan distributif kelayakan imbalan
a. Keadilan: Menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya
b. Persamaan: Menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama.
c. Kebutuhan: Menyediakan <i>benefit</i> berdasarkan pada kebutuhab personal seseorang
2. Keadilan prosedural: kelayakan proses alokasi



-
- a. Konsistensi: Semua karyawan diperlakukan sama
 - b. *Lacks of Bias*: Tidak ada orang atau kelompok yang di istimewaakan atau diperlakukan tidak sama
 - c. Keakuratan: Keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat
 - d. Perimbangan wakil karyawan: pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk mengambil keputusan
 - e. Koreksi: Mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan
 - f. Etika: Norma pedoman profesional tidak dilanggar
3. Keadilan interaksional
 - a. Keadilan interpersonal: Memperlakukan seorang karyawan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat
 - b. Keadilan informasional: Berbagi informasi yang relevan dengan karyawan
-

Keadilan Organisasional dalam Kebijakan MSDM

Persepsi keadilan organisasional mempunyai dampak bagi organisasi dan pegawai antar lain: (1) Aggresivitas di tempat kerja. Henry (2005) menyatakan bahwa persepsi tentang keadilan organisasi mempunyai hubungan dengan tingkat aggresivitas di tempat kerja. Semakin rendah persepsi tentang keadilan organisasi, semakin tinggi tingkat aggresivitas pegawai. (2) Kesiapan untuk berubah. Persepsi keadilan di organisasi mempunyai pengaruh terhadap kesiapan pegawai menghadapi perubahan. Pegawai mempersepsikan adanya keadilan di organisasi cenderung lebih siap menghadapi perubahan (Krause, 2008). (3) Kepuasan Kerja. Hasil penelitian Samad (2006) menyatakan bahwa keadilan organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi persepsi keadilan organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja. (4) Komitmen organisasi. Keadilan organisasi mempunyai hubungan positif terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi keadilan organisasi, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi (Samad, 2006). Hal ini disebabkan adanya komitmen dari organisasi memperlakukan diri pegawai secara adil. Sehingga akibatnya pegawai akan komitmen terhadap organisasinya. (5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Cunha dan Rego (2006) mengatakan keadilan organisasi merupakan prediktor terhadap OCB. Adanya keadilan organisasi cenderung membawa OCB. Dengan adanya OCB, pegawai akan melakukan tugas/pekerjaan yang bukan tanggungjawabnya dengan sukarela.

Berdasarkan uraian teori tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional adalah sejumlah mana para pekerja percaya bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil. Keadilan yang berhubungan dengan seleksi, penilaian kinerja, promosi, kenaikan gaji, tunjangan, dll. dengan indikator-indikator yaitu: (1) Keadilan Distributif; (2) Keadilan Prosedural dan (3) Keadilan Interaksional.



Salah satu tujuan perusahaan adalah untuk membentuk komitmen organisasional yang kuat sehingga mendukung tercapainya visi, misi dan target perusahaan. Oleh karenanya BSM berusaha mengkaji kembali kajian-kajian SDM yang diterapkan. Selain berfokus pada profit, maka kewajiban etis dalam mengelola karyawan perlu menjadi bagian dari strategi perusahaan. Karyawan tentunya menuntut kesejahteraan yang menjadi isu penting dari keadilan organisasi.

Keberhasilan pengembangan industri perbankan syariah ditentukan oleh kualitas, pelaku/praktisi perbankan syariah itu sendiri. Dengan SDM yang profesional, kompeten, serta memiliki pemahaman yang baik tentang nilai-nilai Islam, maka operasional bank akan berjalan sesuai dengan prinsip syariah dan dapat dimanfaatkan masyarakat luas sebagai bagian dari sistem keuangan yang rahmatan lil alamin.

Dalam hal ini kebijakan SDM haruslah tidak bias gender sehingga karyawan perempuan pun di persepsikan sama dengan karyawan laki-laki sehingga diharapkan pengelolaan SDM yang adil dan obyektif dapat meningkatkan kinerja dan tujuan perusahaan. Maka seharusnya disparitas antar gender tidak ditemukan

Bank Syariah Mandiri (BSM) adalah salah satu Bank Syariah yang terbesar di Indonesia, dengan jumlah karyawan perempuan adalah 3489 terhadap total keseluruhan yaitu 8752 karyawan tetap. Dalam hal ini terlihat bahwa tugas dan kontribusi karyawan perempuan mempunyai peran yang penting terhadap tujuan perusahaan yaitu pencapaian laba perusahaan, jika dilihat dari komposisi jumlah karyawan perempuan yang hampir separuh dari total jumlah pegawai BSM.

Tabel 3. Jenjang jabatan karyawan perempuan di BSM

Jabatan	Jumlah Karyawan Perempuan
Officer	1025
Staff	2464
Total	3489

Sumber: *Human Capital Group* BSM, Agustus 2018

Dari kondisi jenjang jabatan/karier karyawan perempuan di BSM, menggambarkan jika hampir separuh karyawan perempuan menempati posisi *manajerial/officer* dari jumlah total karyawan perempuan. *Officer* adalah istilah tingkat jabatan fungsional (manajerial) pada perbankan.

Tabel 4. Jumlah karyawan perempuan yang *resign* di BSM

Tahun	Jumlah <i>Resign</i> Karyawan Perempuan
2017	294
2018	155

Sumber: *Human Capital Group*, Agustus 2018

Terdapat penurunan jumlah karyawan perempuan yang *resign*/mengundurkan diri dari BSM tahun 2018 dibandingkan tahun 2017. Ini indikasi adanya pengelolaan SDM yang lebih baik dari setahun sebelumnya.



Selanjutnya temuan dari hasil observasi, indikator keadilan organisasional dalam kebijakan MSDM Bank Syariah Mandiri terhadap karyawan perempuan sebagai berikut.

Tabel 5. Indikator Kebijakan Organisasional dalam Kebijakan MSDM pada Karyawan Perempuan

Indikator Keadilan Organisasional dalam Kebijakan MSDM	Keterangan
1. Pemberian hak sebagai karyawan: remunerasi dan insentif (bonus)	Ada, berdasarkan penilaian kinerja masing-masing karyawan dan tertuang dalam SE (Surat Edaran)
a. Pemberian cuti hamil	Ada, tertuang dalam peraturan perusahaan dalam bentuk SE (Surat Edaran) yaitu dalam waktu 3 bulan cuti melahirkan
b. Fasilitas ruang laktasi (menyusui)	Ada, terdapat fasilitas 3 ruang untuk di Kantor Pusat. Untuk di Cabang/daerah diizinkan pulang ke rumah jika dekat dengan kantor selama 30 menit izin pemberian ASI.
c. Fasilitas penitipan anak di bawah dua tahun	Belum ada, baik di kantor pusat maupun di kantor cabang.
2. Pola kebijakan pengembangan karyawan (mutasi dan promosi jabatan, training)	Tidak ada diskriminasi
3. Pola rekrutmen karyawan	Tidak ada diskriminasi gender untuk rekrutmen yang dilakukan oleh Divisi Human Capital Group (HRD) tetapi untuk rekrutmen di Kantor Cabang tergantung pada kebijakan pimpinan cabang.

Sumber: *Human Capital Group* BSM, Agustus 2018

Temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan BSM tidak ditemukan unsur diskriminasi gender artinya kebijakan masih mengacu prinsip adil serta objektif. Hal ini penting agar karyawan perempuan memiliki kenyamanan bekerja sehingga berdampak pada meningkatnya produktivitas perusahaan serta komitmen organisasi.

Beberapa hal yang telah dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri terkait dengan keadilan organisasional dalam kebijakan manajemen sumber daya insani (MSDM):

1. Proses Rekrutmen yang Terstandar

Proses rekrutmen karyawan bank syariah harus dilakukan berdasarkan strategi perekrutan yang matang. Pihak manajemen telah menetapkan kualifikasi standar yang harus dimiliki oleh calon karyawan terutama agar



diterapkan pada semua kantor cabang. Diskriminasi gender telah dihilangkan untuk menjawab fakta bahwa rekrutmen karyawan bank lebih mengutamakan laki-laki dikarenakan karyawan perempuan mengalami “dilema” dalam manajemen waktu keluarga misalnya pada saat akan melahirkan (cuti melahirkan) dan memiliki anak di bawah 2 tahun (dalam pemberian ASI) sehingga dikhawatirkan akan mengganggu proses bisnis bank. Maka aspek utama untuk pertimbangan bank syariah dalam merekrut karyawan perempuan adalah kompetensi dan pemahamannya terhadap prinsip syariah dalam operasional bank. Hal ini penting agar karyawan bank syariah mampu memberikan pemahaman kepada nasabah tentang produk dan sistem operasional bank syariah. Kriteria tersebut menjadi poin penting yang seharusnya menjadi persyaratan utama dalam rekrutmen karyawan bank syariah sehingga semua pegawainya menjadi seorang bankir yang profesional pada perbankan syariah.

2. Pemberian Bonus yang Adil

Adanya kebijakan pemberian bonus/insentif berdasarkan penilaian kinerja yang adil (tidak diskriminasi gender) akan berdampak pada meningkatnya komitmen dan loyalitas karyawan.

3. Keterbukaan Kebijakan Pengembangan Karir

Kebijakan pengembangan karir karyawan seperti pelatihan (training), promosi karir dan mutasi dilakukan dalam rangka meningkatkan produktifitas perusahaan. Dasar dari kebijakan pengembangan karir karyawan adalah berbasis penilaian kinerja. Kebijakan pengembangan karir yang terbuka akan mampu mendorong setiap karyawan untuk memacu kinerjanya menjadi lebih baik lagi.

Kesimpulan

Perkembangan industri perbankan syariah yang cukup pesat perlu didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, kompeten, serta memiliki pemahaman yang baik tentang nilai-nilai Islam agar operasional bank dapat berjalan sesuai dengan prinsip syariah dan keberadaannya bermanfaat bagi masyarakat luas. Untuk mencapai hal tersebut, salah satu upaya yang perlu dilakukan yaitu mengimplementasikan kebijakan manajemen sumber daya manusia (MSDM yang tidak bias gender dan tidak mengandung diskriminasi gender). Dalam hal ini, bank syariah perlu memiliki sistem rekrutmen yang terstandar serta mempertimbangkan betul pemahaman karyawan terhadap prinsip-prinsip Islam. Selain itu, bank syariah hendaknya menerapkan sistem pemberian bonus/insentif yang berbasis keadilan organisasional, serta keterbukaan kebijakan pengembangan karir bagi karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap peran keadilan organisasional dalam kebijakan MSDM terhadap karyawan perempuan di Bank Syariah Mandiri. Adapun kesimpulan penelitian ini yaitu: (1) Pihak manajemen Pihak manajemen Bank Syariah Mandiri sudah menerapkan proses rekrutmen yang baik tanpa adanya diskriminasi gender; (2) Manajemen Bank Syariah Mandiri sudah menerapkan prosedur pengambilan keputusan, penilaian kinerja dan



pemberian *reward* yang mengakomodasi aspirasi karyawan sehingga dapat meyakinkan karyawan bahwa prosedur yang ada diterapkan secara adil; (3) Manajemen Bank Syariah Mandiri telah memelihara iklim kerja yang dilandasi penghargaan yang tinggi terhadap hak karyawan (terutama proses promosi karier) sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja yang pada akhirnya diharapkan tercipta loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan.

Referensi

- Colquitt, J. A., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., & Ng, K.Y. 2001. *Justice At The Millenium : A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. Journal Of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 3, pp. 425-445
- Crow, S.M., Lee C.B., Joo J. 2012. *Organizational Justice and Organizational Commitment among South Korean Police Officers*. International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 35, No. 2, pp. 402-423.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. 2007. *The Management of Organizational Justice Academy Of Management Perspectives*. Vol. 21, No. 4, pp. 34-38.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal of Management*. Vol. 16, No. 2, pp. 399-432.
- Laporan Tahunan Bank Syariah Mandiri. 2017. Jakarta.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.r., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6*. Penerbit Salemba Empat.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2016. *Statistik Perbankan Syariah*. Jakarta.
- Robbins, S.P., & Judge T.A. 2011. *Perilaku Organisasi, Edisi 2*. Penerbit Salemba Empat
- Sjahrudin, Herman, Armanu, Sudiro, A., dan Normijati. 2013. *Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust ini Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Vol.4 No. 12, April 2013.
- Suliman, Abubakr, Al-Kathairi,M., 2013. *Organizational Justice, Commitment and Performance ini Developing Countries, the Case of the UAE*. Employee Relations Vol. 35 No. 1, 2013, pp. 98-115 : Emerald Group Publishing Limited.