

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat vital dalam setiap organisasi maupun perusahaan. Keberadaan SDM menjadi penentu utama dalam mendorong kemajuan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi karyawan perlu mendapatkan perhatian khusus agar kinerja perusahaan dapat terus ditingkatkan. Seiring dengan era globalisasi, perusahaan juga dituntut untuk senantiasa menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi (Baihaqi, R. A., & Erawan, 2024).

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam meraih tujuannya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. SDM menjadi elemen utama yang memiliki peran sentral dalam menjalankan berbagai aktivitas demi tercapainya tujuan perusahaan. Setiap kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan pada dasarnya tidak terlepas dari keterlibatan sumber daya manusia (Karmana, et al, 2024).

Kinerja karyawan menjadi peran penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi, terutama pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan seperti PT Pegadaian. Dalam situasi persaingan bisnis, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mengejar target bisnis, tetapi juga harus memperhatikan berbagai faktor internal yang berpengaruh terhadap kualitas kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Pencapaian kinerja karyawan yang maksimal.

memberikan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mendukung terwujudnya visi jangka panjang.



Kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja individu dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya guna memenuhi target yang telah ditetapkan. Seorang pegawai akan mampu memberikan hasil yang optimal apabila memiliki tingkat kinerja yang baik. Kinerja pegawai menjadi salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan suatu instansi atau organisasi dalam merealisasikan tujuannya. Dengan demikian, kualitas kinerja pegawai akan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Nabawi, 2019).

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia memegang peranan utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. PT Pegadaian sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berfokus pada jasa pembiayaan gadai memegang peran penting dalam menyediakan solusi keuangan bagi masyarakat. Dalam lingkungan persaingan bisnis jasa keuangan yang semakin dinamis, Pegadaian dituntut tidak hanya berorientasi pada pencapaian target bisnis, tetapi juga mampu meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusianya secara berkelanjutan. Pencapaian kinerja karyawan yang optimal akan berdampak langsung pada efektivitas layanan, kualitas operasional, serta keberhasilan pencapaian visi organisasi.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *employee engagement*. Pegawai yang memiliki ikatan emosional serta komitmen tinggi terhadap organisasi umumnya menunjukkan kinerja yang lebih produktif, loyalitas yang kuat, dan motivasi yang tinggi dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja (*engagement*) yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan energi kerja yang lebih besar dalam menjalankan tugas (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterikatan ini dipengaruhi oleh faktor emosional maupun rasional, yang terbentuk dari pengalaman pribadi baik sebelum maupun selama mereka

bekerja (Baharsyah and Nugrohoseno, 2021). Penelitian oleh (Hidayat, R., & Astuti, 2019) Dalam sektor perbankan, penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain *engagement*, beban kerja (*workload*) juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi kinerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan tekanan fisik maupun mental sehingga berpotensi menurunkan produktivitas. (Robbins, S. P., & Judge, 2017) keseimbangan antara beban kerja dengan kapasitas karyawan sangatlah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Baik karyawan maupun beban kerja memiliki pengaruh besar terhadap keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mematuhi regulasi pemerintah dan standar yang berlaku, tetapi juga perlu memperhatikan kondisi karyawan serta kualitas kerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara lebih efektif (Juliansyah, 2020).

Penelitian oleh (Indriani, 2021) pada sektor jasa mengungkapkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, khususnya apabila tidak diimbangi dengan manajemen stres yang baik. Namun, berbeda dengan hasil tersebut, studi oleh (Ananda, R., & Permana, 2020) menunjukkan bahwa beban kerja yang bersifat menantang justru mampu meningkatkan kinerja apabila mendapatkan dukungan dari organisasi. Perbedaan temuan ini menegaskan pentingnya dilakukan pengujian kembali pada konteks serta sektor yang berbeda, termasuk pada lingkungan Pegadaian.

Selain itu, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. (Locke, 1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang positif atau menyenangkan, yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya maupun pengalaman kerja yang dialaminya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja lebih baik karena merasa

dihargai serta nyaman dalam lingkungan kerja. Penelitian oleh (Putri, S. R., & Yuniarsih, 2020) juga membuktikan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pada perusahaan pembiayaan. Namun demikian, penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel *employee engagement*, beban kerja, dan kepuasan kerja secara simultan dalam mengukur kinerja karyawan masih terbatas, khususnya pada lembaga jasa keuangan milik negara seperti PT Pegadaian.

PT Pegadaian merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berfokus pada jasa keuangan, khususnya dalam bidang gadai. Seiring dengan perkembangan zaman, Pegadaian tidak lagi terbatas pada layanan gadai semata, melainkan juga menyediakan beragam produk serta layanan keuangan lainnya. PT Pegadaian Kanwil III Palembang sebagai bagian dari institusi keuangan milik negara memikul tanggung jawab besar dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, terutama terkait solusi pembiayaan berbasis gadai. Meski demikian, dalam beberapa tahun terakhir perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dari sisi *employee engagement*, keterikatan karyawan terhadap organisasi masih belum optimal. Komunikasi antar karyawan memang berjalan baik dan tugas bersifat berkesinambungan, namun rasa memiliki terhadap organisasi dan komitmen jangka panjang sering terhambat oleh ketidakadilan dalam kesempatan karir. Karyawan tetap memperoleh bonus dan peluang jabatan, sementara karyawan outsourcing memiliki peluang yang rendah untuk diangkat menjadi pegawai tetap meskipun beban kerja yang diterima sama. Hal ini menimbulkan rasa ketidaksetaraan yang dapat menurunkan loyalitas dan keterikatan terhadap perusahaan.

Selain *engagement*, beban kerja (*workload*) juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi kinerja. Pada fenomena PT. Pegadaian Kanwil III Palembang meunjukkan

bahwa dalam rangka mencapai target perusahaan, setiap outlet dibebankan penjualan emas sebesar 10 gram per hari. Target tersebut tidak hanya menjadi ukuran keberhasilan outlet, tetapi juga menentukan penilaian kinerja dan peluang kenaikan jabatan Pimpinan Wilayah (Pinwil). Oleh karena itu, target tersebut secara langsung menimbulkan tuntutan kinerja yang tinggi bagi karyawan di tingkat operasional. Karyawan di outlet juga harus menjalankan berbagai tugas dalam waktu yang bersamaan, mulai dari pelayanan nasabah, administrasi, pencetakan laporan akhir hari, hingga melakukan penagihan kepada nasabah yang jatuh tempo atau menunggak. Selain bertanggung jawab pada pelayanan, karyawan juga dituntut untuk mencapai target penjualan, serta memastikan barang jaminan tidak mendekati batas lelang. Kondisi ini menyebabkan beban kerja semakin berat dan potensi stres kerja meningkat.

Selain itu, proses penagihan kepada nasabah yang menunggak tidak selalu berjalan dengan baik, terutama ketika nasabah sulit dihubungi. Situasi tersebut menambah tekanan mental dan tanggung jawab tambahan bagi karyawan karena mereka harus mencari informasi kontak secara mandiri demi menghindari kerugian perusahaan. Waktu kerja yang tidak fleksibel juga menimbulkan gangguan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).

Di sisi lain, dalam aspek kepuasan kerja, terlihat bahwa sebagian karyawan masih belum merasakan tingkat kepuasan yang optimal terhadap kompensasi berupa gaji maupun bonus yang diterima. Ketidakpuasan tersebut dipengaruhi oleh adanya kesenjangan kompensasi yang cukup signifikan antara karyawan outsourcing dan karyawan tetap, sementara beban kerja, tanggung jawab, serta target yang diberikan relatif sama. Selain itu, faktor lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya memberikan ruang bagi karyawan untuk merasa dihargai atas kontribusi yang mereka berikan. Tekanan untuk mencapai

target yang tinggi, namun tidak diimbangi dengan apresiasi yang memadai, menyebabkan munculnya kelelahan psikologis dan penurunan motivasi kerja. Kondisi ini pada akhirnya berdampak terhadap semangat kerja, tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi, serta loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Permasalahan lain yang muncul adalah adanya ketidakkonsistenan kinerja antar cabang. Sebagian kantor cabang mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya, sementara cabang lain justru mengalami penurunan signifikan, baik dalam pencapaian target maupun kualitas layanan kepada nasabah. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini

**Tabel 1. 1 KPI Cabang Kota Palembang 2024-2025**

No	Cabang Pegadaian	KPI 2024	KPI 2025
1	Kenten	107,32%	113,59%
2	Pallima	109,84%	113,12%
3	Jakabaring	105,48%	107,15%
4	Sekip	110%	113,77%
5	Lemabang	110,77%	101,36%
6	Simpang Patal	110,99%	111,86%
7	Palembang	109,28%	108,05%

**Sumber: PT. Pegadaian 2024-2025**

Berdasarkan data Key Performance Indicator (KPI) tahun 2024 dan 2025 pada PT Pegadaian, terlihat adanya perubahan kinerja di setiap cabang. Secara umum, terjadi peningkatan kinerja di sebagian besar cabang, meskipun beberapa cabang mengalami penurunan nilai KPI tahunan.

Cabang Kenten menunjukkan peningkatan dari 107,32% pada tahun 2024 menjadi 113,59% pada tahun 2025, yang berarti terjadi kenaikan sebesar 6,27% poin. Hal ini mengindikasikan adanya peningkatan efektivitas dan pencapaian target kerja yang lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Cabang Pallima juga mengalami peningkatan dari 109,84% menjadi 113,12%, sedangkan Sekip meningkat dari 110%

menjadi 113,77%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa ketiga cabang tersebut berhasil melakukan perbaikan kinerja secara konsisten.

Sementara itu, cabang Jakabaring naik dari 105,48% menjadi 107,15%, dan Simpang Patal juga menunjukkan peningkatan dari 110,99% menjadi 111,86%. Kenaikan ini meskipun tidak terlalu besar, tetap menunjukkan adanya perbaikan pada proses kerja dan pencapaian target.

Namun, tidak semua cabang mengalami peningkatan. Cabang Lemabang mengalami penurunan cukup signifikan, dari 110,77% menjadi 101,36%. Penurunan ini mengindikasikan adanya kendala atau tantangan dalam pencapaian target kinerja pada tahun 2025. Selain itu, cabang Palembang juga mengalami sedikit penurunan dari 109,28% menjadi 108,05%.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar cabang PT Pegadaian di wilayah Palembang mengalami peningkatan kinerja tahunan, mencerminkan efektivitas pengelolaan dan peningkatan kualitas operasional. Meskipun demikian, cabang yang mengalami penurunan perlu mendapatkan perhatian lebih untuk melakukan evaluasi terhadap strategi dan implementasi kerja agar kinerja di tahun berikutnya dapat kembali meningkat.

Penelitian terdahulu yang membahas mengenai *employee engagement*, beban kerja, dan kepuasan kerja umumnya dilakukan secara terpisah serta pada konteks industri yang berbeda. Hanya sedikit penelitian yang menguji secara simultan ketiga faktor tersebut dalam memengaruhi kinerja karyawan, khususnya di lembaga keuangan milik negara yang memiliki karakteristik budaya kerja khas Indonesia seperti PT Pegadaian. Selain itu, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang tidak konsisten; beberapa studi menyatakan adanya hubungan positif antara beban kerja dan kinerja, sementara penelitian lain justru menemukan pengaruh negatif.

Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa beban kerja yang tinggi, keterikatan kerja yang belum maksimal, serta kepuasan kerja yang belum terpenuhi secara optimal, berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan di PT. Pegadaian Kanwil III Palembang. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement*, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai dasar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pencapaian target operasional di masa yang akan datang.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memiliki nilai praktis sebagai acuan bagi pengambil kebijakan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan di lingkungan PT Pegadaian.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari pembahasan latar belakang di atas, Adapun rumusan masalah peneliti yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil III Palembang ?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil III Palembang ?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil III Palembang ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil III Palembang.

2. Untuk mengetahui beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil III Palembang.
3. Untuk mengetahui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil III Palembang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana penerapan ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan, sekaligus sebagai bagian dari proses akademik dalam menyelesaikan studi.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi PT. Pegadaian Kanwil III Palembang dalam upaya memperbaiki serta meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi pihak lain

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi dan referensi yang bermanfaat, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, sehingga dapat memperluas wawasan para pembaca.

#### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada variabel-variabel yang meliputi employee engagement, beban kerja, dan kepuasan kerja, dengan kinerja karyawan sebagai variabel yang dipengaruhi.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini penulis menyajikan uraian mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini penulis memaparkan teori-teori yang diperoleh dari berbagai literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini memuat data serta metode penelitian yang digunakan sebagai acuan dalam proses penyusunan dan pelaksanaan penelitian.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini penulis menguraikan hasil penelitian dan pembahasan secara menyeluruh yang didukung teori dan penelitian sebelumnya.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menyajikan uraian hasil penelitian serta pembahasan secara komprehensif, yang diperkuat dengan dukungan teori dan temuan penelitian terdahulu.