

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi, baik organisasi laba maupun organisasi nirlaba senantiasa berupaya mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi memerlukan manajemen, yakni proses yang melibatkan pekerjaan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi perlu mengoptimalkan berbagai sumber daya organisasi yang dimilikinya. Salah satu sumber daya organisasi yang strategis bagi pencapaian tujuan organisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Pusparani (2021:534) menyatakan bahwa sumber daya manusia sangat menentukan bagi keberhasilan organisasi.

Perihal manusia sebagai sumber daya, Juniarti dkk., (2020:71) menyatakan bahwa manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pengaruh besar dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Hanafiah (2024:27) menyatakan bahwa manajemen SDM meliputi berbagai aktivitas, termasuk perencanaan sumber daya manusia, pengembangan pegawai, evaluasi kinerja, kompensasi, manajemen perubahan, dan aspek etika yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja. Pernyataan pakar tersebut mengungkap pentingnya SDM bagi perusahaan.

Manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai berperan terhadap keberadaan perusahaan dan menentukan efektivitas

perusahaan yang mencerminkan ukuran keberhasilan pemimpin dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengenali dan memahami berbagai aspek kinerja pegawai. Faridah dan Yoeliastuti (2024:727) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam perusahaan. Faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan adaptif turut memengaruhi kinerja.

Pegadaian termasuk dalam sektor jasa keuangan. Memperhatikan Produk Domestik Bruto (PDB) untuk 11 sektor usaha yang menjadi penopang ekonomi, tabel berikut memperlihatkan informasi sebagai berikut.

Tabel 1.1.

Data Sebelas Sektor Usaha Penopang Utama Ekonomi 2024

No.	Sektor Bisnis	PDB (Triliun Rupiah)	Kontribusi %
1.	Industri Pengolahan	Rp 1.019,6 triliun	19,28%
2.	Industri Perdagangan	Rp 695,4 triliun	13,15%
3.	Pertanian, kehutanan perikanan	Rp 613,8 triliun	11,61%
4.	Konstruksi Real Estat	Rp 541,2 triliun	10,23%
5.	Pertambangan	Rp 493,9 triliun	9,34%
6.	Transportasi	Rp 313,4 triliun	5,93%
7.	Telekomunikasi	Rp 232,9 triliun	4,40%
8.	Administrasi Pemerintahan	Rp 227, 8 triliun	4,31%
9.	Jasa kesehatan	Rp 177,7 triliun	3,36%
10.	Jasa Keuangan	Rp 147,2 triliun	2,78%
11.	Jasa lainnya	Rp 108,2 triliun	2,05%

Sumber: Databoks. Statistik PDB Sektor Penopang Ekonomi Indonesia 2024

Berdasarkan data PDB, terdapat 5 sektor bisnis yang memberikan kontribusi kurang dari 5% terhadap total PDB nasional, yaitu sektor telekomunikasi, administrasi pemerintahan, jasa kesehatan, jasa keuangan, dan jasa lainnya. PT Pegadaian termasuk kedalam sektor jasa keuangan yang berada pada peringkat 2 terbawah di mana data PDB ini dapat menjadi data penunjang tolak ukur perkembangan kinerja.

Berkaitan dengan lembaga pegadaian Indonesia sebagai salah satu bagian dari sektor jasa keuangan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menginformasikan jumlah pegadaian di Indonesia sebagai berikut.

Tabel 1.2.
Pegadaian di Indonesia

Perusahaan Pegadaian per April 2024		
No.	Keterangan	Jumlah
1.	Perusahaan Pegadaian Pemerintah	1
2.	Perusahaan Pegadaian Swasta Syariah	4
3.	Perusahaan Pegadaian Swasta Konvensional	159
Jumlah		164

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan. Statistik Perusahaan Pegadaian Indonesia 2025.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan tahun 2025, pegadaian terdiri dari satu pegadaian milik pemerintah, 159 pegadaian swasta, dan empat pegadaian syariah swasta. Pegadaian milik pemerintah dikenal sebagai PT Pegadaian. Peraturan Pemerintah (PP) No. 73 Tahun 2021 tanggal 23 September 2021 menyatakan bahwa PT Pegadaian adalah badan usaha berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan menjadi anak usaha Badan Usaha Milik Negara Bank Rakyat Indonesia (BUMN BRI). Kantor-kantor PT Pegadaian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3.
Komposisi Kantor PT Pegadaian

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Kantor Pusat	1
2.	Kantor Wilayah	12
3.	Kantor Area	61
4.	Kantor Cabang	642
5.	Kantor Unit Pelayanan Cabang	3.450

Sumber: PT Pegadaian. Laporan Tahunan (*Annual Report*) 2024

PT Pegadaian merupakan badan usaha berkonsep lembaga perkreditan rakyat dengan sistem gadai, yakni sistem dengan cara meminjamkan uang dan peminjam menyerahkan barang berharga sebagai jaminan kepada PT Pegadaian. Barang jaminan dikembalikan saat dana yang dipinjam sudah dikembalikan dalam jangka waktu tertentu. Jika peminjam tidak melunasi pinjaman sesuai kesepakatan waktu, maka barang jaminan menjadi hak pemberi pinjaman. Dalam praktiknya, terdapat dua konsep utama yang diterapkan oleh PT Pegadaian, yaitu konvensional dan syariah.

Dasar hukum konsep pegadaian konvensional mengacu pada hukum perdata, khususnya pasal 1150 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUHPerdata) yang mengatur gadai. Pegadaian konvensional didasarkan pada prinsip peminjaman uang dengan jaminan, bunga pinjaman, dan hak lelang bila peminjam tidak mampu melunasi pinjaman dan bunganya. Dasar hukum konsep pegadaian syariah adalah Al-Qur'an, Hadis, dan fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN) Majelis Ulama Indonesia (MUI). Fatwa DSN-MUI Nomor 26/DSN-MUI/III/2002 tentang *rahn*

(gadai). Prinsip dasar pegadaian syariah meliputi akad *rahn* (gadai), akad *ijarah* (sewa/biaya pemeliharaan), tanpa riba, dan penjualan barang jaminan.

Sesuai dengan fungsinya, pegadaian di Indonesia menyalurkan pembiayaan dan pinjaman seperti dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1.4.
Penyaluran Pembiayaan dan Pinjaman Melalui Pegadaian
(Dalam Miliar Rupiah)

No	Keterangan	Mar 2023	Apr 2024	Naik/Turun	%
1	Perusahaan Pegadaian Pemerintah	Rp62.151,78	Rp72.703,41	Rp 10.551,63	16,98%
2	Perusahaan Pegadaian Swasta Konvensional	Rp 1.703,05	Rp 2.017,93	Rp 314,88	18,49%
3	Perusahaan Pegadaian Swasta Syariah	Rp 86,73	Rp 70,12	-Rp 16,61	19,15%

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan. Statistik Pegadaian Indonesia 2025. diolah

Tabel 1.4 memperlihatkan penyaluran pembiayaan dan pinjaman dari PT Pegadaian naik sebesar 16,98% dari Maret 2023, sementara perusahaan pegadaian swasta naik sebesar 18,49%. Penurunan penyaluran pembiayaan dan pinjaman di alami perusahaan pegadaian swasta syariah sebesar 19,15%. Pada periode tahun berjalan yang sama, Otoritas Jasa Keuangan melaporkan laba-rugi perusahaan pegadaian sehingga diketahui kenaikan atau penurunan laba usaha sebagai berikut.

Tabel 1.5.
Laba-Rugi Perusahaan Pegadaian Tahun Berjalan 2024
(Dalam Miliar Rupiah)

No	Laba Rugi Perusahaan Pegadaian (Dalam Miliar Rupiah)				
	Laba/Rugi Tahun Berjalan	Juni 2023	Maret 2024	Naik/Turun	%
1	Perusahaan Pegadaian Pemerintah	Rp2.106,49	Rp1.384,66	-Rp721,83	-34,27%

No	Laba Rugi Perusahaan Pegadaian (Dalam Miliar Rupiah)				
	Laba/Rugi Tahun Berjalan	Juni 2023	Maret 2024	Naik/Turun	%
2	Perusahaan Pegadaian Swasta Konvensional	Rp45,53	Rp33,97	-Rp11,56	-25,39%
3	Perusahaan Pegadaian Swasta Syariah	Rp3,47	Rp1,51	-Rp1,96	-56,48%

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan. Statistik Pegadaian Indonesia 2025. diolah

Tabel 1.5. memperlihatkan semua pegadaian mengalami penurunan laba pada tahun berjalan 2024. PT Pegadaian mengalami penurunan sebesar 34,27%, pegadaian swasta konvensional sebesar 25,39% dan pegadaian swasta syariah sebesar 56,48%.

Laporan Tahunan 2024 PT Pegadaian (2025:69) menyatakan bahwa pegawai PT Pegadaian per 31 Desember 2024 berjumlah 12.530 orang. Pengukuran kinerja di PT Pegadaian menggunakan sistem penilaian target dan realisasi yang dicapai dalam satu periode kerja. Kriteria penilaian kinerja terlihat sebagai berikut.

Tabel 1.6.

Kriteria Kinerja PT Pegadaian

No.	Kriteria	Nilai Realisasi Target
1.	<i>Super Exceed</i> (memuaskan)	> 109
2.	<i>Exceed</i> (melampaui)	100 - 109
3.	<i>Medium</i> (baik)	70 - 99
4,	<i>Below</i> (cukup)	< 70

Sumber : PT Pegadaian Cabang Sukajadi, 2025.

Bila realisasi kerja di kantor pusat atau satu kantor wilayah, area, atau cabang PT Pegadaian lebih besar dari 109%, maka disebut *super exceed*. Kriteria *exceed* diberikan kepada kantor yang memperlihatkan realisasi kinerja antara 100% sampai dengan 109%. Kriteria *medium* merupakan kriteria kinerja yang memperlihatkan realisasi antara 70% sampai 99% dari target kerja, dan kriteria *below* bila realisasi

kerja kurang dari 70%. Kinerja PT Pegadaian Area Bandung tahun 2022 sampai dengan tahun 2024 terlihat pada tabel pencapaian kinerja sebagai berikut.

Tabel 1.7.
Pencapaian Kinerja PT Pegadaian Area Bandung

No.	Kantor Cabang Pegadaian	Tahun 2022		Tahun 2023		Tahun 2024	
		Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)
1.	Cikudapateuh	100%	98%	100%	98%	100%	98%
2.	Cimahi	100%	94%	100%	92%	100%	95%
3.	Gegerkalong	100%	97%	100%	101%	100%	101%
4.	Pajajaran	100%	90%	100%	95%	100%	95%
5.	Situsaeur	100%	91%	100%	90%	100%	92%
6.	Sukajadi	100%	90%	100%	85%	100%	84%
7.	Ujungberung	100%	97%	100%	96%	100%	98%
8.	Padasuka	100%	90%	100%	87%	100%	90%
9.	Suci	100%	105%	100%	102%	100%	98%
10.	Buahbatu	100%	101%	100%	105%	100%	99%
11.	Kiaracandong	100%	94%	100%	90%	100%	87%
12.	Metro	100%	95%	100%	87%	100%	87%
13.	Pungkur	100%	103%	100%	101%	100%	103%

Sumber : PT Pegadaian Area Bandung, 2025.

Tabel 1.7 menunjukkan selama tiga tahun penilaian tidak terjadi kenaikan realisasi yang terus menerus di Cabang-Cabang PT Pegadaian Area Bandung. Tabel mengungkap adanya fenomena kinerja yang realisasinya naik atau turun pada setiap tahun penilaian sebagai berikut.

1. Sebagian Cabang di PT Pegadaian Area Bandung pada tahun 2023 mengalami penurunan kinerja dibanding tahun 2022, namun pada tahun 2024 realisasi kinerja kembali naik.
2. Sebagian Cabang di PT Pegadaian Area Bandung pada tahun 2024 mengalami penurunan kinerja dibandingkan tahun 2023.
3. Terdapat dua Cabang PT Pegadaian Area Bandung pada tahun 2024 yang berada pada kriteria *exceed* atau melampaui target, sisanya berada pada kriteria *medium* atau baik

Fenomena turunnya realisasi dibandingkan dengan target kinerja cabang di PT Pegadaian Area Bandung mendorong peneliti mengetahui penyebab turunnya pencapaian target kinerja. Untuk keperluan ini peneliti menetapkan PT Pegadaian Cabang Sukajadi sebagai lokus penelitian dengan alasan:

1. PT Pegadaian mampu menaikkan penyaluran pembiayaan dan pinjaman sebesar 16,98% (tabel 1.4), namun mengalami kerugian pada tahun berjalan 2024 sebesar 34,27%).
2. Cabang PT Pegadaian di Area Bandung yang mengalami penurunan kinerja selama tiga tahun berturut-turut adalah PT Pegadaian Cabang Suci, PT Pegadaian Cabang Kiaracandong, dan Pegadaian Cabang Sukajadi.
3. Berdasarkan tabel 1.7 dapat diketahui penurunan realisasi ke tiga cabang pegadaian sebagai berikut.

Tabel 1.8.
**Penurunan Kinerja PT Pegadaian Cabang Suci, Cabang Kiaracandong
dan Cabang Sukajadi**

No.	Kantor Cabang Pegadaian	Penurunan Realisasi Tahun 2022-2023			Penurunan Realisasi Tahun 2023-2024		
		2022	2023	Turun	2023	2024	Turun
1.	Sukajadi	90%	85%	5%	85%	84%	1%
2.	Suci	105%	102%	3%	102%	98%	4%
3.	Kiaracandong	94%	90%	4%	90%	87%	3%

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2025.

Memperhatikan hasil pengolahan data pada tabel 1.8 dapat dinyatakan penurunan realisasi PT Pegadaian Cabang Sukajadi sebesar 6%, penurunan realisasi PT Pegadaian Cabang Suci sebesar 7%, dan penurunan realisasi PT Pegadaian Cabang Kiaracandong sebesar 7%.

4. Di antara tiga Cabang PT Pegadaian Area Bandung yang mengalami penurunan realisasi kinerja selama tiga tahun berturut-turut, hanya PT Pegadaian Cabang Sukajadi yang tidak mampu merealisasi target lebih besar dari 90%. Kondisi ini memperkuat dugaan peneliti bahwa kinerja pegawai di PT Pegadaian Cabang Sukajadi belum sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, peneliti menetapkan PT Pegadaian Cabang Sukajadi sebagai lokus penelitian.
5. Alasan lain peneliti menetapkan PT Pegadaian Cabang Sukajadi sebagai lokus penelitian karena pernah melayani nasabah PT Pegadaian Cabang Sukajadi saat melaksanakan Kuliah Praktik Kerja (KPK) di PT Pegadaian Cabang Sukajadi. Peneliti relatif mengetahui lapisan masyarakat yang menjadi nasabah PT Pegadaian Cabang Sukajadi.

Kinerja pegawai yang kurang baik berdampak pada pencapaian kinerja PT Pegadaian Cabang Sukajadi. Upaya mendasar yang perlu dilakukan manajemen PT Pegadaian Cabang Sukajadi adalah meningkatkan kinerja pegawainya. Rendahnya kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi di duga disebabkan oleh faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Khaeruman, dkk (2021:9) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu faktor individu, dan faktor lingkungan. Dalam upaya mendapat informasi awal tentang kinerja dan faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di PT Pegadaian Cabang Sukajadi, peneliti melakukan pra penelitian kinerja pegawai dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi. Hasil pengolahan data pra penelitian ditafsirkan melalui kategori kriteria sebagai berikut.

Tabel 1.9.
Kategori Kriteria Penafsiran Pra Penelitian
Pada Pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi

No	Kategori	Skor
1	Sangat tidak setuju/sangat tidak baik/sangat tidak memuaskan	1,00-1,80
2	Tidak setuju/tidak baik	1,81-2,60
3	Kurang setuju/kurang baik	2,61-3,40
4	Setuju/baik	3,41-4,20
5	Sangat setuju/sangat baik	4,21-5,00

Sumber: Riduwan dan Sunarto (2019:288), diadaptasi.

Gibson, et.al. (Silaen, dkk, 2021:30) menyatakan bahwa kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian mengenai kinerja pegawai di PT Pegadaian Cabang Sukajadi direncanakan menggunakan teori kinerja pegawai dari Gibson, *et.al.*, meliputi unsur individu, psikologis, dan organisasi (Silaen, dkk, 2021:33-40). Hasil pengolahan data pra penelitian kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi terlihat sebagai berikut.

Tabel 1.10.
Hasil Pra Penelitian Kinerja Pegawai PT Pegadaian
Cabang Sukajadi Bandung

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Jumlah	Jml Skor	Rata-rata Skor
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	SE (4)	SS (5)			
1.	Psikologis	0	11	12	6	1	30	87	2,90
2.	Organisasi	0	11	8	7	4	30	94	3,13
3.	Individu	0	4	3	18	5	30	114	3,80
Rata-rata:									3,28

Sumber: Hasil pengolahan data pra penelitian, 2025.

Keterangan:

STS = Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju KS = Kurang setuju

SE = Setuju SS = Sangat setuju

Jumlah skor = skor tiap butir dikali frekuensi

Rata-rata skor = jumlah skor dibagi jumlah responden

Ditinjau dari kategori kriteria penafsiran pra penelitian pada tabel 1.9, maka kinerja pegawai pada tabel 1.10 berada pada kategori kurang baik. Penyebabnya karena rata-rata skor pra penelitian kinerja sebesar 3,28 sehingga ditafsirkan kurang baik. Rata-rata skor tersebut berasal dari rata-rata individu pegawai sebesar 3,80 atau baik, rata-rata organisasi sebesar 3,13 dan rata-rata psikologis sebesar 2,97 atau kurang baik. Tabel 1.10 pada dasarnya menampilkan fenomena masalah yang

berkaitan dengan kinerja pegawai di PT Pegadaian Cabang Sukajadi, sehingga dapat diidentifikasi dua masalah kinerja yang diduga menjadi penyebab rendahnya kinerja. Kedua masalah dimaksud adalah psikologis pegawai dan organisasi.

Baik-buruknya kinerja dipengaruhi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Hasil penelitian Hastuti dkk. (2023:110), menyatakan bahwa faktor budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Mengadopsi hasil penelitian Aulia dan Achmadi (2024:3828), peneliti melakukan pra penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Hasil pra penelitian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1.11.
Hasil Pra Penelitian Faktor-Faktor Yang Memengaruhi
Kinerja Pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung

No	Faktor yang Memengaruhi	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Jumlah Skor	Rata-rata Skor
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	SE (4)	SS (5)			
1.	Kepuasan kerja	5	5	14	4	2	30	83	2,77
2.	Kepemimpinan	3	7	12	6	2	30	87	2,90
3.	Budaya perusahaan	0	12	9	7	2	30	89	2,97
4.	Keterlibatan pegawai	1	2	8	13	6	30	111	3,70
5.	Komitmen perusahaan	0	2	4	14	10	30	122	4,07
Rata-rata:									3,28

Sumber: Hasil pengolahan data pra penelitian, 2025.

Keterangan:

STS = Sangat tidak setuju

TS = Tidak setuju

KS = Kurang setuju

SE = Setuju

SS = Sangat setuju

Tabel 1.11 memperlihatkan dua faktor yang memengaruhi kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi berada pada kriteria baik, yaitu komitmen perusahaan (4,07) dan keterlibatan pegawai (3,70). Tiga faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dan berada pada kriteria kurang baik adalah kepuasan kerja (2,77), kepemimpinan (2,90), dan budaya organisasi (2,97). Memperhatikan hasil olah data pra penelitian pada tabel 1.11 dapat dinyatakan terdapat tiga faktor yang dapat diidentifikasi sebagai penyebab rendahnya kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi, yaitu kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Salah satu faktor yang di duga memengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja Jewell dan Siegall (Izmi dan Puspitadewi, 2022:99) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang muncul dari penilaian terhadap situasi kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hasil pra penelitian faktor kepuasan kerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1.12.
Hasil Pra Penelitian Kepuasan Kerja Pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi Bandung

No	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Jumlah Skor	Rata-rata Skor
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	SE (4)	SS (5)			
1.	Fisik	6	8	11	4	1	30	76	2,53
2.	Finansial	6	7	6	9	2	30	84	2,80
3.	Sosial	5	6	11	3	5	30	87	2,90
4.	Psikologis	0	2	13	9	6	30	109	3,63
Rata-rata:								2,97	

Sumber: Hasil pengolahan data pra penelitian, 2025.

Keterangan:

STS = Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju KS = Kurang setuju
 SE = Setuju SS = Sangat setuju

Tabel 1.12 memperlihatkan rata-rata skor kepuasan pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi berada pada kriteria kurang memuaskan (2,97). Penyebabnya adalah kepuasan fisik tidak memuaskan (2,53), kepuasan atas finansial (2,80), dan kepuasan sosial (2,90) kurang memuaskan. Kondisi ini menandakan adanya masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai. Fenomena masalah yang dapat diidentifikasi dari faktor kepuasan kerja pegawai adalah kepuasan fisik, sosial pegawai, dan finansial. Penelitian Rifai & Haryoto (2025:145), Damai dan Sudjatno (2023:149), Suryani dan Resniawati (2022:88), serta Wahyuni (2023:178) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai.

Faktor lain yang di duga memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di PT Pegadaian Cabang Sukajadi adalah kepemimpinan. Menurut Azmy, dkk (2021:28) dan Laili, dkk (2023:29) studi *Ohio State University* mengidentifikasi dua perilaku kepemimpinan, yaitu inisiasi struktur dan konsiderasi. Munajat (2023:17) menyatakan bahwa inisiasi struktur (*initiating structure*) merupakan perilaku pemimpin dalam mengorganisasi, mendefinisikan hubungan dalam kelompok, membangun pola saluran komunikasi, dan menjelaskan cara melaksanakan pekerjaan. Konsiderasi (*consideration*) merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan saling percaya, menghargai, serta komunikasi antara pemimpin dan pegawai.

Hasil olah data pra penelitian mengenai kepemimpinan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi terlihat sebagai berikut.

Tabel 1.13.
Hasil Pra Penelitian Kepemimpinan di PT Pegadaian
Cabang Sukajadi Bandung

No	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Jumlah Skor	Rata-rata Skor
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	SE (4)	SS (5)			
1.	Inisiasi struktur	5	2	7	12	4	30	98	3,27
2.	Konsiderasi	3	5	6	11	5	30	100	3,33
Rata-rata:									3,30

Sumber: Hasil pengolahan data pra penelitian, 2025.

Keterangan:

STS = Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju KS = Kurang setuju
SE = Setuju SS = Sangat setuju

Tabel 1.13 memperlihatkan rata-rata kepemimpinan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi adalah 3,30 yang berarti kepemimpinan berlangsung kurang baik. Penyebabnya adalah semua dimensi kepemimpinan berlangsung kurang baik. Data pada tabel 1.13 pada dasarnya menampilkan fenomena masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, sehingga dapat diidentifikasi dua masalah kepemimpinan yang diduga menjadi penyebab belum baiknya kepemimpinan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi, yaitu inisiasi struktur (3,27) dan konsiderasi (3,33).

Penerapan kepemimpinan yang optimal memberikan pengaruh maksimal terhadap peningkatan kinerja pegawai yang pada akhirnya berdampak kepada kinerja manajemen. Manajemen PT Pegadaian Cabang Sukajadi perlu melakukan evaluasi terhadap aktivitas pelaksanaan kepemimpinan. Penelitian kepemimpinan

dilakukan oleh Azijah, dkk (2024:10); Tenda, dkk (2024:1030), Dirgantara dan Hersona (2022:6), Sugiono dan Tobing (2021:396), Meilina dan Syarifuddin (2023:43) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang di duga memengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Menurut Alhempri (2023:28), teori budaya organisasi dari Edgar Schein mengidentifikasi tiga tingkat budaya organisasi, yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar. Hasil pengolahan data pra penelitian teori budaya organisasi Edgar Schein di PT Pegadaian Cabang Sukajadi dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 1.14.
Hasil Pra Penelitian Budaya Organisasi di PT Pegadaian
Cabang Sukajadi Bandung

No	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Jumlah Skor	Rata-rata Skor
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	SE (4)	SS (5)			
1.	Artefak (<i>artifacts</i>)	0	0	3	20	7	30	124	4,13
2.	Nilai-nilai dianut (<i>Espoused values</i>)	2	4	13	10	1	30	94	3,13
3.	Asumsi dasar (<i>Basic assumptions</i>)	0	2	6	7	15	30	125	4,17
Rata-rata:									3,81

Sumber: Hasil pengolahan data pra penelitian, 2025.

Keterangan:

STS = Sangat tidak setuju

TS = Tidak setuju

KS = Kurang setuju

SE = Setuju

SS = Sangat setuju

Tabel 1.14 memperlihatkan rata-rata budaya organisasi PT Pegadaian Cabang Sukajadi adalah 3,81 yang berarti baik, meliputi artefak di PT Pegadaian Cabang Sukajadi telah diimplementasikan baik (4,13), nilai-nilai yang dianut (*espoused values*) berada pada kriteria kurang baik (3,13), dan asumsi dasar (*basic assumptions*) berada pada kriteria baik (4,17). Fenomena masalah yang dapat diidentifikasi dari penerapan budaya organisasi di PT Pegadaian Cabang Sukajadi adalah nilai-nilai yang dianut (*espoused values*) dengan kategori kurang baik.

Penelitian Ridho, dkk (2024:223), Ramadhiansah, dkk (2020:53), Fahmi, dkk (2021:529), penelitian Meilina dan Syarifuddin (2023:43) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian berbeda dikemukakan Mewahaini dan Helena (2022:629) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gibson, *et.al* (Silaen, dkk, 2021:30) menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin di PT Pegadaian Cabang Sukajadi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan menjadi salah satu referensi bahan evaluasi kerja dan pertimbangan pemimpin PT Pegadaian Cabang Sukajadi dalam menetapkan kebijakan teknis yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Memperhatikan fenomena faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan fenomena kinerja, hasil pra penelitian, masalah yang dapat diidentifikasi serta

pentingnya hasil penelitian untuk dijadikan bahan pertimbangan dan referensi atas kebijakan peningkatan kinerja pegawai di PT Pegadaian Cabang Sukajadi, Peneliti mengajukan judul skripsi **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan bagian dari proses penelitian yang dapat dipahami sebagai upaya mendefinisikan masalah-masalah yang akan diteliti. Masalah penelitian yang dapat diidentifikasi dari hasil pra penelitian terdiri dari:

1. Masalah kinerja pegawai, meliputi unsur psikologis pegawai dan dukungan organisasi di PT Pegadaian Cabang Sukajadi masih kurang baik.
2. Masalah faktor yang memengaruhi kinerja terdiri dari faktor kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berlangsung kurang baik.
3. Masalah kepuasan kerja, meliputi aspek fisik perusahaan tidak memuaskan, aspek sosial dan aspek finansial kurang memuaskan.
4. Masalah kepemimpinan, meliputi inisiasi struktur dan konsiderasi berlangsung kurang baik.
5. Masalah budaya organisasi pada aspek nilai-nilai yang dianut (*espoused values*) diterapkan kurang baik.

1.3. Rumusan dan Pembatasan Masalah

Rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang akan diteliti berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah. Rumusan masalah berfungsi sebagai panduan dalam penelitian, membantu menentukan arah dan fokus

penelitian, serta membatasi ruang lingkup penelitian. Pembatasan masalah merupakan penentuan ruang lingkup penelitian yang jelas dan terarah, agar penelitian fokus pada satu pokok permasalahan. Pembatasan masalah membantu peneliti agar penelitian lebih efektif, efisien, dan menghasilkan hasil yang akurat.

1.3.1. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kepuasan kerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi?
2. Bagaimana kepemimpinan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi?.
3. Bagaimana budaya organisasi pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi?.
4. Bagaimana kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi?.
5. Seberapa besar pengaruh simultan dan parsial kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi?

1.3.2. Pembatasan Masalah

1. Subjek penelitian dibatasi kepada pegawai di PT Pegadaian Cabang Sukajadi.
2. Objek penelitian dibatasi kepada kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai, dan kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi.
3. Kepuasan kerja dibatasi pada kepuasan kerja pegawai menurut Jewell dan Siegall.
4. Kepemimpinan dibatasi pada perilaku kepemimpinan menurut studi *Ohio State University*.
5. Budaya organisasi dibatasi pada tingkatan budaya organisasi menurut Edgar Schein.
6. Kinerja pegawai dibatasi pada kinerja pegawai menurut Gibson.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, rumusan masalah dan pembatasan masalah, penelitian bertujuan untuk mengetahui, mengkaji, dan menganalisis:

1. Kepuasan kerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi.
2. Pelaksanaan kepemimpinan di PT Pegadaian Cabang Sukajadi.
3. Penerapan budaya organisasi pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi.
4. Kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi.
5. Pengaruh simultan dan parsial kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih bagi kejelasan dan kajian pengembangan teori kinerja, khususnya kontribusi dari faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

1.5.2. Kegunaan Praktis

1. PT Pegadaian Cabang Sukajadi

Hasil penelitian skripsi diharapkan menjadi salah satu bahan referensi evaluasi kerja dan pertimbangan pemimpin PT Pegadaian Cabang Sukajadi dalam menetapkan kebijakan teknis yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan, penerapan budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai, serta kinerja pegawai.

2. Pegawai PT. Pegadaian Cabang Sukajadi

Hasil penelitian skripsi diharapkan menjadi masukan bagi pegawai PT Pegadaian Cabang Sukajadi dalam upaya lebih memahami peran kepemimpinan, budaya kerja pegawai, upaya meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai.

3. Peneliti selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan menjadi referensi peneliti selanjutnya yang meneliti sumber daya manusia, khususnya penelitian yang berkaitan dengan kinerja pegawai.