

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Akselerasi dan keberlanjutan suatu organisasi berada di bawah pengaruh krusial dari pengelolaan sumber daya manusia. Sektor ini menggerakkan berbagai fungsi fundamental yang secara langsung menentukan arah perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, guna menjaga stabilitas dan memacu kemajuan korporasi, manajemen diwajibkan untuk memberikan atensi khusus terhadap kesejahteraan dan tata kelola karyawan (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam konteks ini, kinerja pegawai menjadi indikator utama yang merepresentasikan kontribusi mereka terhadap capaian institusi, yang mencakup aspek kuantitas dan kualitas luaran kerja, efisiensi waktu, tingkat kehadiran, hingga kapasitas kooperatif antar-individu.

Merujuk pada pandangan Robbins & Coulter (2020), kinerja karyawan merepresentasikan derajat capaian atau penyelesaian tugas yang diemban oleh seorang pegawai baik secara individu maupun berkelompok demi mewujudkan sasaran organisasi. Suatu performa dinilai sukses dan berkualitas apabila indikator-indikator sasaran yang ditetapkan mampu direalisasikan dengan baik. Keberhasilan suatu organisasi dalam merealisasikan tujuannya sangat bergantung pada kualitas performa kerja yang dihasilkan oleh para pegawainya. Oleh karena itu, penguatan aspek performa ini tidak akan mampu diakselerasi tanpa adanya dukungan sistem pengelolaan serta manajemen internal yang solid. Keberhasilan akselerasi capaian kerja pegawai pada dasarnya sangat bergantung

pada partisipasi aktif individu di dalam lingkungan organisasi. Oleh karena itu, penerapan kebijakan strategis beserta praktik MSDM yang responsif dan fleksibel dinilai sebagai langkah krusial untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam penerapannya, Noe et al. (2025) menegaskan bahwa instrumen manajerial ini bekerja secara integratif dalam mengarahkan pola perilaku, membentuk disposisi sikap, serta menjaga objektivitas hasil kinerja karyawan.

Implementasi kebijakan sumber daya manusia secara sistematis akan memengaruhi bentuk praktik manajemen di lapangan, yang pada gilirannya menstimulasi sikap serta orientasi perilaku staf demi mendongkrak capaian kinerja mereka. Optimalisasi fungsi tata kelola ini menjadi instrumen krusial dalam mengintegrasikan seluruh potensi individu dengan visi strategis organisasi. Kinerja yang tinggi dan daya saing organisasi yang kuat kini kian disadari oleh institusi modern sebagai hasil dari penerapan sistem pengelolaan SDM yang adaptif dan responsif (Sinaga *et al.*, 2024). Lebih lanjut, menurut Robbins & Coulter (2020), terdapat empat pilar utama yang digunakan untuk memetakan ruang lingkup praktik manajemen SDM ini, di antaranya pelatihan dan pengembangan, jalur karier, sistem kompensasi dan tunjangan, serta evaluasi kinerja. Di sisi lain, dinamika performa kerja pegawai juga turut dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat stres kerja yang mereka alami.

Merujuk pada temuan Umam (2018), Penurunan performa kerja karyawan pada dasarnya sangat ditentukan oleh stres kerja yang berlangsung secara berkelanjutan, baik dalam skala berat maupun ringan. Konteks ini dipertegas oleh Mangkunegara (2021) yang merumuskan stres kerja pada dasarnya merupakan

bentuk tekanan emosional yang terjadi di lingkungan kerja. Dampaknya tidak hanya mengganggu pola pikir pegawai, melainkan juga dapat menimbulkan perilaku menyimpang yang merugikan organisasi secara keseluruhan. Hasibuan (2020) menambahkan bahwa pegawai yang mengalami stres kerja cenderung menunjukkan penurunan prestasi, mudah marah, dan menarik diri dari lingkungan kerja. Melalui teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa penurunan performa kerja pegawai dipicu oleh tingginya tekanan stres kerja, sementara implementasi praktik SDM yang optimal justru berpeluang besar meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu penting untuk meninjau temuan-temuan empiris sebelumnya guna melihat bagaimana kedua faktor ini benar-benar memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks nyata. Beberapa penelitian sebelumnya membuktikan hasil yang berbeda terkait pengaruh praktik SDM dan stres kerja terhadap kinerja dan performa pegawai.

Hasil penelitian terdahulu oleh Sunatar (2023) berhasil membuktikan bahwa implementasi praktik manajemen SDM berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian dari oleh Alsafadi & Altahat (2021). Namun demikian, ketidakkonsistenan hasil diperlihatkan oleh Imbron & Aldy (2024) melalui buktinya bahwa komponen kompensasi di PT Gana Sakti Indonesia justru tidak memperlihatkan pengaruh nyata terhadap performa pegawai. Kesimpulan yang bertolak belakang ini juga diperkuat oleh bukti empiris dari Kahar *et al.*, (2024), yang mengemukakan bahwasanya implementasi pelatihan juga tidak terlalu berdampak dalam meningkatkan capaian kinerja karyawan. Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa pengaruh praktik SDM tidak bersifat mutlak, melainkan bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan pada

karakteristik industri yang berbeda.

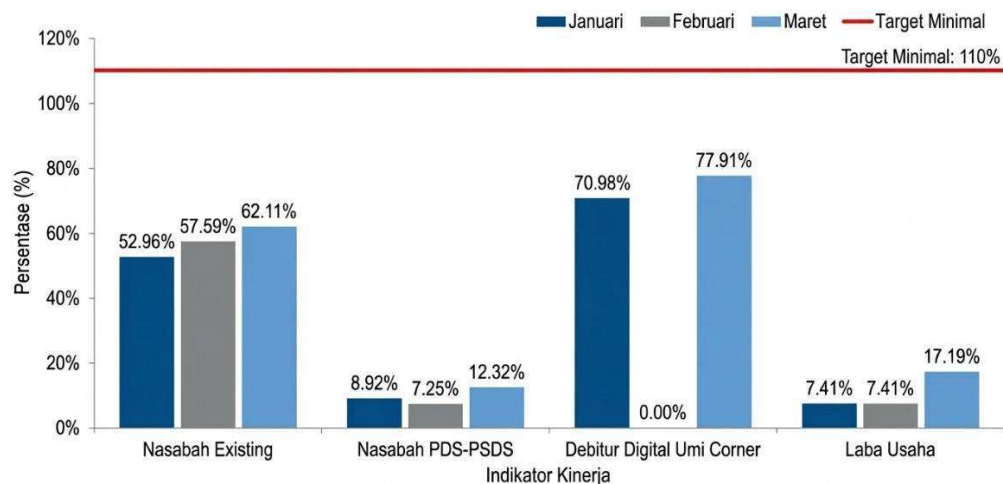
Inkonsistensi hasil penelitian terdahulu juga mencakup analisis pada aspek stres kerja. Dampak negatif stres kerja terhadap performa karyawan sebelumnya telah dibuktikan oleh Agustino dan Wahyuni (2023). Hasil tersebut kemudian diperkokoh oleh data empiris yang ditemukan dalam studi oleh Perayanti dan Dewanti (2025). Namun demikian, arah hubungan yang bertolak belakang diidentifikasi oleh Dewi & Mayasari (2025) melalui temuan bahwa stres kerja justru tidak memengaruhi performa kerja pegawai. Hasil yang menolak adanya pengaruh tersebut sejalan dengan temuan Safni et al., (2023) yang mengonfirmasi tidak adanya dampak signifikan dari tekanan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini memunculkan *research gap*, dimana batas toleransi karyawan terhadap stres kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan perlunya menguji kembali pengaruh praktik SDM dan stres kerja pada konteks organisasi berbeda seperti PT Pegadaian yang merupakan organisasi jasa keuangan dengan tekanan pencapaian target yang tinggi.

Sebagai entitas bisnis yang berada dalam lingkup Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mana berfokus pada industri keuangan sub-sektor gadai, PT Pegadaian mengemban fungsi krusial dalam menyokong mobilitas ekonomi masyarakat melalui penyediaan solusi pendanaan yang bersifat cepat dan akomodatif. Berbagai layanan produk yang ditawarkan meliputi pinjaman gadai seperti gadai emas, gadai non emas, dan gadai kendaraan kemudian ada pinjaman non gadai seperti cicil emas, cicil kendaraan, pinjaman usaha, dan pinjaman modal kerja terdapat pula layanan jasa seperti tabungan emas dan deposito emas serta layanan korporasi seperti pinjaman kredit instansi.

Sebagai bagian dari jaringan nasional PT Pegadaian, PT Pegadaian Cabang Singaraja yang bertempat di Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 42, Kaliuntu, Kecamatan Buleleng, Kabupaten Buleleng, memiliki 14 outlet yang tersebar di wilayah Singaraja. Cabang ini didukung oleh total 63 karyawan yang terdiri dari 26 pegawai tetap dan 37 tenaga *outsourcing*, yang secara sinergis berkontribusi dalam menyelenggarakan pelayanan prima bagi masyarakat di kawasan Buleleng dan sekitarnya. Produk unggulan yang menjadi andalan di PT Pegadaian Cabang Singaraja adalah gadai perhiasan dan tabungan emas, yang banyak diminati oleh masyarakat karena prosesnya cepat, aman, dan mudah diakses melalui berbagai layanan yang tersedia.

Penurunan performa kerja paling signifikan di PT Pegadaian Cabang Singaraja sepanjang periode Januari hingga September 2025 teridentifikasi pada triwulan pertama. Fenomena tersebut terdokumentasi secara spesifik dalam laporan realisasi bulanan pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) perusahaan, di mana fluktuasi penurunan tajam terpusat pada rentang bulan Januari hingga Maret. Pada Januari, total nilai KPI hanya mencapai 60,95 dari target minimal 110. Pada bulan berikutnya, Februari, nilai KPI mengalami sedikit peningkatan menjadi 65,73, namun nilai ini masih terbilang dibawah target. Selanjutnya, pada bulan Maret 2025 terjadi kenaikan yang lebih signifikan dengan total nilai KPI sebesar 75,15, meskipun demikian pencapaian tersebut masih belum mencapai target minimal yaitu 110. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai selama triwulan pertama tahun 2025 masih belum optimal dan memerlukan upaya perbaikan agar target kinerja yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Perbandingan antara realisasi indikator KPI dengan target yang ditetapkan

perusahaan diuraikan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1
Realisasi indikator KPI Januari-Maret 2025
(Sumber: Laporan Realisasi KPI PT Pegadaian Cabang Singaraja 2025)

Berdasarkan gambar 1.1 di atas, rendahnya pencapaian KPI tersebut dipengaruhi oleh indikator nasabah *existing*, realisasi pada Januari hanya mencapai 52,96% dari target yaitu 110%, Februari menjadi 57,59%, dan pada Maret mengalami sedikit kenaikan hingga 62,11%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan nilai transaksi seperti pinjaman dan tabungan emas dari nasabah aktif belum optimal. Demikian pula, indikator nasabah PDS-PSDS memperlihatkan pencapaian yang sangat rendah, yakni hanya 8,92% di Januari, turun menjadi 7,25% di Februari, dan 12,32% di Maret, sehingga kontribusinya terhadap nilai KPI keseluruhan menjadi sangat minim.

Ketidakstabilan kinerja juga terlihat pada indikator debitur digital umi corner yang pada Januari hanya mencapai 70,98%, Februari bahkan tidak ada realisasi sama sekali (0%), dan Maret kembali meningkat menjadi 77,91%. Kondisi fluktuatif ini menunjukkan masih adanya kendala dalam pengelolaan layanan digital yang menjadi salah satu strategi penting perusahaan di era modern.

Permasalahan lainnya dapat dilihat dari indikator laba usaha, di mana pencapaian hanya sebesar 7,41% di Januari, 7,41% di Februari, dan 17,19% di Maret. Meskipun peningkatan tersebut masih belum sesuai dengan target.

Wawancara awal dengan pegawai tetap dan *outsourcing* di PT Pegadaian Cabang Singaraja mengindikasikan adanya sejumlah permasalahan signifikan terkait implementasi praktik MSDM. Kendala utama yang muncul salah satunya adalah sebagian besar pegawai tidak berdomisili di wilayah Singaraja, melainkan berasal dari daerah lain seperti Denpasar. Kondisi ini menyebabkan seringkali pegawai mengajukan izin, datang terlambat, masuk siang, atau mengambil cuti ketika memiliki keperluan pribadi maupun kegiatan lain di luar kantor.

Hal tersebut berdampak langsung terhadap kelancaran operasional, karena beberapa unit pelayanan menjadi kosong pada saat jam kerja, sehingga mengganggu kualitas layanan kepada nasabah. Dalam praktik ideal, manajemen sumber daya manusia seharusnya mampu menempatkan pegawai secara strategis dengan mempertimbangkan domisili, efisiensi kerja, serta keseimbangan kebutuhan organisasi dan kenyamanan pegawai. Akan tetapi, kebijakan mutasi yang ada belum sepenuhnya mengakomodasi faktor geografis, sehingga menimbulkan ketidaksesuaian antara lokasi kerja dengan tempat tinggal mereka.

Temuan dari wawancara awal mengindikasikan adanya kesenjangan struktural dalam pemenuhan kompensasi antara tenaga kerja permanen dan personel alih daya (*outsourcing*) pada korporasi tersebut. Paket remunerasi yang dialokasikan bagi pegawai tetap dinilai jauh lebih komprehensif. Regulasi internal perusahaan mengatur bahwa kelompok kerja ini berhak atas upah pokok yang diintegrasikan dengan beragam komponen tunjangan fungsional, di mana

distribusinya disesuaikan secara berjenjang berdasarkan *grade* atau hierarki jabatan yang diduduki. Sementara itu, pegawai *outsourcing* hanya menerima gaji setara UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) sebesar Rp2.996.561 dan tidak mendapatkan tunjangan tambahan sebagaimana pegawai tetap. Perbedaan ini menimbulkan ketidakpuasan kerja bagi pegawai *outsourcing* karena merasa tidak mendapatkan penghargaan yang setara atas kontribusinya. Sementara tuntutan target sama dengan pegawai tetap. Bahkan, dalam praktiknya pegawai *outsourcing* turut membantu pegawai tetap dalam memenuhi target kinerja cabang karena pencapaian target mengacu pada target perusahaan secara keseluruhan. Kondisi tersebut dapat memengaruhi motivasi dan menurunkan kinerja pegawai *outsourcing*, sementara pegawai tetap yang memperoleh kompensasi lebih baik cenderung memiliki motivasi dan kinerja yang lebih stabil.

Perusahaan telah melaksanakan pelatihan berbasis kursus *online* dan *e-learning* terkait produk-produk pegadaian sebagai bagian dari program pelatihan dan pengembangan. Upaya ini menunjukkan adanya perhatian terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Namun, efektivitas pelatihan tersebut perlu dievaluasi lebih dalam, terutama mengenai sejauh mana materi *online* benar-benar mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi kebutuhan pelayanan nyata di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara awal diketahui bahwa sistem kerja yang diterapkan di PT Pegadaian Cabang Singaraja berbasis target. Artinya, pegawai memiliki target pencapaian kerja dalam periode waktu tertentu. Sistem target tersebut diwujudkan melalui indikator kinerja yang ditetapkan untuk periode bulanan, seperti perolehan nasabah baru, peningkatan transaksi nasabah *existing*,

dan tabungan emas. Namun, sistem ini ternyata menimbulkan tekanan psikologis tersendiri bagi sebagian pegawai. Berdasarkan keterangan narasumber, terdapat indikasi adanya hambatan mental (*mental block*) pada sebagian pegawai. Kondisi psikologis ini muncul dalam bentuk kecemasan, rasa takut, hingga menurunnya rasa percaya diri karena khawatir akan ketidakmampuan dalam memenuhi target kerja yang telah ditentukan. Kondisi ini selaras dengan definisi stres, yakni sebuah keadaan tegang yang mencuat saat individu dihadapkan pada situasi yang melampaui batas kapasitas adaptif mereka. Mengingat tekanan psikologis tersebut terbukti berimplikasi langsung terhadap penurunan kinerja pegawai, maka manajemen stres kerja yang taktis dan terstruktur menjadi instrumen krusial yang wajib diimplementasikan.

Inkonsistensi empiris yang ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya mengindikasikan perlunya dilakukan pengkajian yang lebih mendalam. Hal ini diperlukan untuk menganalisa kembali pengaruh praktik manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) dan beban stres kerja dengan dinamika performa pegawai. Meskipun literatur yang mengaitkan variabel-variabel tersebut sudah cukup banyak, ruang kesenjangan penelitian (*research gap*) masih terbuka lebar. Hal ini terjadi karena sebagian besar observasi sebelumnya mengeksplorasi sektor manufaktur, sedangkan kajian serupa di sektor jasa keuangan, khususnya institusi BUMN seperti PT Pegadaian, sejauh ini masih minim dilakukan. **Berdasarkan kesenjangan penelitian sebelumnya dan fenomena yang ditemukan di lapangan, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh praktik MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) dan stres kerja dengan kinerja pegawai PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja.**

1.2 Identifikasi Masalah

Performa pegawai memegang peranan krusial dalam menyokong kesuksesan perusahaan untuk merealisasikan sasaran yang telah ditentukan. Namun, performa pegawai PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja masih belum optimal. Hal ini nampak pada data *Key Performance Indicator* (KPI) yang menunjukkan beberapa target belum terpenuhi. Fenomena ini melandasi pentingnya analisis terhadap faktor penentu kinerja karyawan, khususnya praktik MSDM dan stres kerja. Berdasarkan latar belakang tersebut, identifikasi masalah yang terjadi di instansi tersebut dirumuskan sebagai berikut:

- (1) Kinerja pegawai yang belum optimal di PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja
- (2) Sebagian besar pegawai berdomisili di luar daerah sehingga sering izin atau terlambat yang mengganggu pelayanan kepada nasabah.
- (3) Terdapat *research gap* akibat adanya ketidakkonsistenan hasil riset terdahulu mengenai pengaruh praktik manajemen SDM dan stres kerja terhadap performa pegawai.

1.3 Pembatasan Masalah

Penetapan batasan masalah bertujuan guna menjaga ketepatan fokus terhadap fenomena yang diteliti. Pilihan ini didasarkan pada hasil wawancara awal yang menunjukkan bahwa praktik SDM dan stres kerja merupakan dua aspek yang menjadi faktor penentu utama di lokasi penelitian. Sementara itu, cakupan operasional penelitian ini dibatasi secara spesifik pada internal pegawai PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Apabila ditinjau dari paparan latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka fokus pembahasan dirumuskan sebagai berikut:

- (1) Apakah ada pengaruh praktik manajemen SDM terhadap kinerja pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja?
- (2) Apakah ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja?
- (3) Apakah praktik manajemen SDM dan stres kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah sebelumnya, orientasi utama yang menjadi tujuan pada penelitian ini adalah:

- (1) Menguji pengaruh positif dan signifikan praktik manajemen SDM terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja.
- (2) Menguji pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja.
- (3) Menguji pengaruh simultan praktik manajemen SDM dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Luaran yang dihasilkan dari studi ini ditujukan agar dapat memberikan peran yang positif dan nyata, baik dari aspek teori maupun implementasi praktis di

lapangan.. Dalam cakupan teoretis, studi ini didesain untuk memperkaya literatur ilmiah yang relevan sekaligus memperkuat kerangka konseptual yang telah dibangun oleh para pakar sebelumnya. Di sisi lain, secara praktis, penelitian ini ditargetkan untuk memberikan manfaat-manfaat aplikatif sebagai berikut:

- (1) Memberikan kontribusi berupa tambahan referensi akademis dan studi pustaka di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha.
- (2) Bahan masukan bagi PT Pegadaian (Persero) Cabang Singaraja
- (3) Media bagi penulis agar mampu mengasah pola pikir ilmiah.
- (4) Menjadi sumber referensi rujukan serta bahan pembanding bagi penelitian selanjutnya.

