

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, khususnya di sektor jasa keuangan, kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia menjadi determinan utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Fenomena ini menjadi semakin relevan ketika organisasi dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan karyawan berkualitas tinggi sambil terus meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional.

PT Pegadaian sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor jasa keuangan, khususnya dalam layanan gadai dan pembiayaan mikro, menghadapi tantangan serupa. Sejak transformasinya dari Bank Van Leening pada tahun 1746 hingga menjadi anak usaha PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2021 dalam struktur Holding Ultra Mikro, Pegadaian telah mengalami evolusi signifikan dalam struktur organisasi dan strategi bisnis. Dengan jaringan layanan yang tersebar di seluruh Indonesia, kinerja karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan dalam menjaga kualitas layanan dan kepuasan nasabah.

Pentingnya penelitian tentang kinerja karyawan dalam konteks Pegadaian tidak dapat diabaikan mengingat peran vital sumber daya manusia sebagai ujung tombak dalam menyampaikan nilai dan layanan perusahaan

kepada masyarakat. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga pada reputasi perusahaan dan kepercayaan publik terhadap layanan jasa keuangan yang diberikan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat krusial untuk pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Penelitian terdahulu telah mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Rahadi et al. (2025) dalam penelitiannya menemukan bahwa sistem penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} = 0.000$) dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Penelitian ini juga mengungkap bahwa penghargaan berkontribusi secara tidak langsung terhadap motivasi kerja melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening ($p\text{-value} = 0.001$).

Latiep et al. (2022) dalam penelitiannya di CV. Era Mas Merauke memperkuat temuan tersebut dengan hasil regresi yang menunjukkan bahwa penghargaan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t\text{-hitung}$ 3,576 dan signifikansi 0.001. Penelitian serupa oleh Mentang (2021) juga menemukan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficient* 0.499 dan $p\text{-value}$ 0.001.

Terkait dengan sanksi, penelitian Latiep et al. (2022) menunjukkan bahwa sanksi berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan dengan nilai $t\text{-hitung}$ sebesar 2,909 dan tingkat signifikansi 0,006. Namun, Mentang

(2021) menemukan dinamika yang lebih kompleks dimana sanksi dapat berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi, meskipun pengaruh langsungnya negatif dan tidak signifikan.

Untuk faktor disiplin kerja, Irsandi, Alam, dan Hamzah (2023) dalam penelitiannya pada PT. CMS Maju Sejahtera menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Kurniawan dan Heryanto (2019) menemukan bahwa disiplin kerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

Mengenai lingkungan kerja, penelitian Kurniawan dan Heryanto (2019) pada Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Padang Pariaman menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Temuan serupa juga diperoleh Fahmi dan Wardani (2023) di PT XYZ yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada hubungan langsung antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja karyawan, tanpa mengintegrasikan secara komprehensif pengaruh keempat faktor (penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja) secara simultan dengan melibatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam konteks industri jasa keuangan.

Perbedaan penelitian ini dengan studi-studi sebelumnya terletak pada pendekatan yang lebih komprehensif dalam menganalisis hubungan antara penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme tidak langsung yang menghubungkan faktor-faktor manajemen sumber daya manusia dengan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks industri jasa keuangan.

Observasi awal di PT Pegadaian Cabang Sentani menunjukkan adanya permasalahan dalam beberapa aspek manajemen sumber daya manusia. Ditemukan indikasi rendahnya disiplin kerja, minimnya penghargaan atas pencapaian kerja, dan kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung. Hal ini menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan berdampak pada rendahnya motivasi kerja. Karyawan yang merasa kurang dihargai atau bekerja dalam kondisi yang tidak optimal cenderung mengalami demotivasi, dan pada akhirnya menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Research gap yang teridentifikasi dari penelitian sebelumnya adalah minimnya studi yang mengintegrasikan pengaruh penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam konteks industri jasa keuangan. Penelitian ini berusaha mengisi celah tersebut dengan menyediakan model empiris yang komprehensif untuk memahami dinamika hubungan antar variabel tersebut.

Pemilihan judul penelitian "Pengaruh Penghargaan, Sanksi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pegawai PT Pegadaian Cabang Sentani" didasarkan pada beberapa pertimbangan strategis. Pertama, keempat variabel independen (penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja) merupakan faktor-faktor manajemen sumber daya manusia yang dapat dikendalikan oleh organisasi dan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya. Kedua, penggunaan motivasi kerja sebagai variabel intervening didasarkan pada temuan bahwa faktor-faktor eksternal organisasi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui proses psikologis internal karyawan yang tercermin dalam motivasi kerja. Ketiga, fokus pada PT Pegadaian Cabang Sentani dipilih karena sebagai BUMN di sektor jasa keuangan, Pegadaian memiliki karakteristik unik dalam hal sistem manajemen SDM dan tantangan operasional yang berbeda dari sektor lain, sehingga temuan penelitian dapat memberikan kontribusi spesifik untuk industri jasa keuangan. Keempat, pemilihan lokasi penelitian di Cabang Sentani, Papua, didasarkan pada ketersediaan akses data dan observasi awal yang menunjukkan adanya fenomena menarik terkait hubungan antara sistem manajemen SDM dengan kinerja karyawan di wilayah operasional tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat secara menyeluruh bagaimana penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berdampak pada motivasi kerja, dengan kinerja karyawan sebagai variabel *intervening*. Dengan menggunakan pendekatan ini, hasil penelitian

diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga membentuk motivasi yang berkelanjutan. Hal ini menjadi penting dalam menciptakan stabilitas kerja dan mengurangi turnover pegawai, khususnya di wilayah operasional seperti Kantor Pegadaian Cabang Sentani.

Melalui penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat merumuskan kebijakan strategis yang lebih tepat sasaran dalam mengelola sumber daya manusia. Pemahaman mengenai jalur pengaruh tidak langsung akan membantu manajemen untuk fokus pada penguatan kinerja sebagai kunci untuk membangun motivasi kerja jangka panjang. Dengan demikian, Pegadaian tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang sehat, kompetitif, dan berorientasi pada kinerja tinggi di seluruh unit operasionalnya.

1.2 Batasan Masalah

Untuk memberikan fokus yang jelas dalam penelitian ini, maka ditetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1.2.1. Batasan Objek Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada karyawan PT Pegadaian Cabang Sentani yang aktif bekerja pada periode penelitian. Sampel penelitian terbatas pada seluruh karyawan tetap yang telah bekerja minimal 1 tahun untuk memastikan pengalaman kerja yang memadai dalam menilai variabel-variabel penelitian.

1.2.2. Batasan Waktu Penelitian

Periode penelitian dilakukan pada tahun 2024-2025 dengan pengumpulan data primer dilaksanakan pada kuartal keempat tahun 2024 hingga kuartal pertama tahun 2025.

1.2.3. Batasan Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan lima variabel utama yang terdiri dari:

- 1) Variabel independen: Penghargaan (X1), Hukuman (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Lingkungan Kerja (X4)
- 2) Variabel intervening: Motivasi Kerja (Z)
- 3) Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y)

Model penelitian ini tidak menganalisis faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi finansial, atau faktor eksternal organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian pada bagian pendahuluan di atas, maka rumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian ini adalah:

1. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani?
2. Apakah hukuman berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani?

4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani?
5. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani?
6. Apakah hukuman berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani?
7. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani?
8. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani?
9. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani?

1.4 Tujuan Penelitian

Dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisa pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani
2. Untuk menganalisa pengaruh hukuman terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani
3. Untuk menganalisa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani
4. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian Cabang Sentani

5. Untuk menganalisa pengaruh penghargaan terhadap motivasi kerja pegawai kantor Pegadaian cabang Sentani
6. Untuk menganalisa pengaruh hukuman terhadap motivasi kerja pegawai kantor Pegadaian cabang Sentani
7. Untuk menganalisa pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja pegawai kantor Pegadaian cabang Sentani
8. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai kantor Pegadaian cabang Sentani
9. Untuk menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pegawai kantor Pegadaian cabang Sentani

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami mekanisme hubungan antara faktor-faktor organisasional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kontribusi pada teori motivasi kerja akan diberikan melalui penyediaan bukti empiris tentang peran motivasi sebagai mediator dalam hubungan antara penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dalam konteks industri jasa keuangan atau organisasi lainnya, serta dapat menjadi dasar untuk

pengembangan model penelitian yang lebih komprehensif di masa mendatang.

1.5.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen PT Pegadaian Cabang Sentani dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui optimalisasi sistem penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja. Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia di industri jasa keuangan, penelitian ini dapat membantu memahami pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai faktor mediasi. Hasil penelitian ini juga bermanfaat bagi pengambil kebijakan di level korporat untuk mengembangkan strategi manajemen talenta yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan penelitian ini, penulis ingin memberikan gambaran garis besar yang telah disusun menjadi 5 (lima) bab yang diharapkan dapat membantu pembaca dalam memahami materi-materi yang akan disampaikan dalam setiap babnya, rincian tersebut adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang penelitian yang menjelaskan fenomena kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat landasan teori yang mendukung penelitian, meliputi teori tentang penghargaan, hukuman, disiplin kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, bab ini juga memuat penelitian terdahulu yang relevan, kerangka konseptual, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memuat desain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat hasil analisis data penelitian, meliputi analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, uji hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V

KONKLUSI, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi teoritis dan praktis, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

