

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan merupakan tempat di mana individu berkumpul dan bekerja sama untuk mencapai tujuan Bersama. Dalam hal ini, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset penting yang menentukan perkembangan dan keberlangsungan organisasi. SDM memiliki peran aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan melalui kompetensi, keterampilan, dan kinerjanya. Seiring dengan perkembangan teknologi, manajemen SDM dituntut untuk beradaptasi dengan transformasi digital yang terjadi. Digitalisasi dalam pengelolaan SDM terbukti dapat meningkatkan efisiensi operasional, produktivitas, serta fleksibilitas kerja, sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi dan mendukung upaya peningkatan retensi karyawan [1]. Oleh karena itu, kualitas pengelolaan SDM yang mampu beradaptasi dengan era digital menjadi salah satu penentu keberhasilan perusahaan.

Namun, di balik peluang yang ditawarkan oleh digitalisasi, terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi dan karyawan. Perubahan teknologi yang cepat menuntut karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi, terutama pada keterampilan digital, agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi [2]. Selain itu, digitalisasi juga sering menimbulkan tekanan kerja baru karena karyawan harus beradaptasi dengan sistem dan metode kerja yang berbeda dari sebelumnya. Kondisi seperti ini dapat mempengaruhi kenyamanan dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan [3]. Tantangan serupa juga terjadi di sektor perbankan Indonesia, di mana transformasi digital menghadapi kendala, seperti kurangnya kesiapan SDM, resistensi organisasi, serta kebutuhan pelatihan berkelanjutan [4]. Selain itu, digitalisasi tidak hanya menuntut peningkatan kompetensi, tetapi juga berdampak terhadap aspek psikologis karyawan seperti kepuasan kerja dan *work-life balance*. Penelitian [5] menunjukkan bahwa proses digitalisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara [6] menegaskan bahwa digitalisasi berpengaruh terhadap *Work-life balance* karyawan karena menciptakan fleksibilitas kerja, namun juga berpotensi menimbulkan tekanan psikologis akibat penggunaan teknologi secara intensif.

Kepuasan kerja dan *Work-life balance* menjadi faktor penting dalam mempengaruhi niat bertahan karyawan di berbagai organisasi. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya dan mampu mengatur waktu serta energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk tetap bertahan di perusahaan [7]. Selain itu, praktik *Work-life balance* juga berperan dalam mengurangi stress dan meningkatkan kesejahteraan psikologis, sehingga mendorong karyawan untuk tetap berkontribusi secara produktif dalam jangka panjang [8]. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan niat bertahan karyawan. Hasil penelitian oleh Melani Citra Dewi & Heru Mulyanto [9] membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, serta *intention to stay* berperan sebagai mediator dalam memperkuat hubungan tersebut, sehingga organisasi yang mampu menciptakan kepuasan kerja tinggi cenderung lebih berhasil mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Dengan demikian, perhatian terhadap kepuasan kerja dan *Work-life balance* menjadi strategi penting bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi tinggi.

Selain kepuasan kerja dan *work-life balance*, program pelatihan menjadi solusi yang efektif untuk mendorong niat bertahan karyawan. Hasil penelitian Yuniana & Hanafia [10] menunjukkan bahwa program pelatihan yang terarah dapat berkontribusi pada retensi tenaga kerja dengan memperbaiki keterampilan sekaligus memberi kepastian pengembangan karir. Temuan serupa oleh Setyadi et al [11] yang menegaskan bahwa program pelatihan, Ketika didukung komitmen organisasi, berkontribusi positif terhadap niat bertahan. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berfungsi meningkatkan ketrampilan, tetapi juga menjadi instrument strategis untuk mengurangi turnover dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Kinerja Pegadaian pada tahun 2024 menunjukkan pertumbuhan signifikan dengan *Outstanding Loan (OSL)*

PT. Pegadaian adalah anak perusahaan dari PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk yang berperan penting dalam menyediakan layanan pembiayaan bagi masyarakat Indonesia. Sejak bergabung dalam Holding Ultra Mikro (Umi) pada

tahun 2021, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2021, Pegadaian tidak lagi menggunakan penanda “Persero”, namun tetap menjadi bagian dari ekosistem keuangan milik negara yang mendukung pemberdayaan usaha mikro dan peningkatan inklusi keuangan nasional. Berdasarkan data dari Abdul Malik [12], kinerja Pegadaian pada tahun 2024 menunjukkan pertumbuhan signifikan dengan *Outstanding Loan (OSL)* meningkat sebesar 26,3% menjadi Rp85,38 triliun dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan ini menunjukkan pertumbuhan bisnis yang signifikan dan semakin tingginya target kinerja bagi karyawan di seluruh cabang. Sementara itu, menurut PT Pegadaian [13], perusahaan juga memperkuat pengelolaan sumber daya manusia melalui program pelatihan untuk melatih karyawan dalam penggunaan aplikasi digital dan peningkatan kompetensi karyawan, yang dirancang untuk mendukung produktivitas serta transformasi di era digital.

Secara khusus, di Area Malang, Pegadaian menghadapi dinamika yang sejalan dengan kondisi ekonomi daerah. Berdasarkan data dari Handayani et al [14], sektor jasa dan keuangan mengalami peningkatan aktivitas yang berdampak pada meningkatnya target operasional dan tuntutan produktivitas. Kondisi ini menuntut manajemen untuk tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan agar tetap memiliki kepuasan kerja dan *Work-life balance* yang baik.

Berdasarkan observasi lapangan di PT Pegadaian Area Malang, di sisi lain, sebagian besar karyawan merasa puas terhadap aspek kompensasi dan fasilitas kerja, seperti gaji yang berada di atas upah minimum, tunjangan cuti tahunan dan cuti melahirkan, serta kebijakan pembayaran gaji penuh selama masa cuti. Selain itu, perusahaan juga memberikan dukungan organisasi melalui kegiatan rekreasi atau liburan pada waktu tertentu yang bertujuan untuk meningkatkan semangat dan kebersamaan antarpegawai. Namun demikian, tekanan kerja masih dirasakan oleh sebagian karyawan, terutama pada outlet yang belum mencapai target penjualan atau pencapaian omzet hingga target transaksi aplikasi, karena pimpinan cabang biasanya memberikan penegasan dan pengawasan lebih ketat agar target dapat tercapai. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi dan dukungan

organisasi telah tersedia, tekanan target kerja tetap menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan dan niat bertahan.

Dari sisi program pelatihan, Pegadaian telah melaksanakan berbagai kegiatan pelatihan, baik pada tahap rekrutmen maupun dalam proses kenaikan jabatan tertentu. Salah satu bentuknya adalah pelatihan penggunaan aplikasi Pegadaian Digital yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melayani nasabah dan melakukan transaksi secara daring. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih belum terlalu mahir dalam pengoperasian aplikasi tersebut meskipun pelatihan telah diberikan secara rutin. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan sudah menjadi bagian dari dukungan organisasi, efektivitasnya masih perlu ditingkatkan agar benar-benar dapat memperkuat kompetensi dan niat bertahan karyawan.

Dari sisi *work-life balance*, jam operasional Pegadaian yang berlangsung dari Senin hingga Jumat pukul 07.30–15.00 sedangkan Sabtu 07.30-12.00 sering kali membuat karyawan harus pulang lebih sore karena kewajiban melakukan input data harian. Selain itu, adanya kebijakan mutasi kerja bagi karyawan yang memperoleh promosi jabatan menuntut adaptasi terhadap lingkungan dan tanggung jawab baru. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akibat jam kerja yang panjang dan beban administratif yang tinggi.

Dalam kondisi tersebut, isu niat bertahan (*intention to stay*) menjadi aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian serius. Berdasarkan hasil observasi awal di PT Pegadaian Area Malang, peneliti menemukan adanya kecenderungan sebagian pegawai yang menyampaikan keinginan untuk mengundurkan diri maupun mengajukan pensiun dini. Fenomena ini muncul seiring dengan meningkatnya tekanan kerja, khususnya terkait tuntutan pencapaian target, adaptasi terhadap sistem digital, serta beban administratif yang semakin kompleks. Meskipun perusahaan telah memberikan kompensasi dan fasilitas yang relatif baik, kondisi kerja yang penuh tuntutan tetap berpotensi memengaruhi kenyamanan dan keputusan pegawai untuk bertahan di perusahaan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa niat bertahan pegawai tidak hanya ditentukan oleh aspek kompensasi semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan organisasional lainnya, seperti kepuasan kerja, efektivitas program pelatihan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini sejalan dengan laporan dari TVRI News, yang menyebutkan bahwa hampir 30 persen pekerja di sektor keuangan Indonesia mengalami stres kerja akibat tekanan target, beban kerja berlebihan, dan kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi [15].

Apabila kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka perusahaan berpotensi menghadapi permasalahan turnover yang dapat mengganggu stabilitas operasional dan pencapaian target kinerja. Oleh karena itu, niat bertahan menjadi variabel yang penting untuk diteliti karena mencerminkan sejauh mana pegawai masih memiliki keinginan dan komitmen untuk tetap bekerja dan berkontribusi di PT Pegadaian Area Malang.

Sejalan dengan fenomena yang terjadi di PT Pegadaian Area Malang, muncul kesenjangan penting dalam penelitian terdahulu, khususnya mengenai niat bertahan dalam konteks perusahaan jasa keuangan milik negara yang sedang menjalani transformasi digital di tingkat regional. Penelitian oleh Anton Budi Santoso & Rilfa Yuliantika[16] menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat bertahan karyawan, di mana karyawan yang merasa puas terhadap kompensasi dan lingkungan kerja memiliki kecenderungan tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan. Sementara itu, penelitian oleh Arohmah & Hartanto [17] justru menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap niat bertahan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum konsisten ada yang menemukan signifikan dan ada yang tidak. Selain itu, penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja, program pelatihan, dan *Work-life balance* terhadap niat bertahan pada perusahaan jasa keuangan yang sedang bertransformasi digital seperti PT Pegadaian Area Malang masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi gap tersebut dengan menguji masing-masing hubungan antar variabel.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana persepsi tentang kepuasan kerja , program pelatihan, *work-life balance*, dan niat bertahan pada pegawai PT Pegadaian ?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap niat bertahan ?
3. Apakah program pelatihan berpengaruh terhadap niat bertahan ?
4. Apakah *Work-life balance* berpengaruh terhadap niat bertahan pegawai PT Pegadaian Area Malang ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan persepsi karyawan mengenai kepuasan kerja, program pelatihan, *work-life balance*, dan niat bertahan pada PT Pegadaian Area Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap niat bertahan PT Pegadaian Area Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh program pelatihan terhadap niat bertahan PT Pegadaian Area Malang.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Work-life balance* terhadap niat bertahan PT Pegadaian Area Malang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat langsung bagi manajemen PT Pegadaian Area Malang dalam merancang strategi peningkatan retensi karyawan dan pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memahami bagaimana kepuasan kerja, program pelatihan, dan *Work-life balance* berpengaruh terhadap niat bertahan karyawan. Penelitian ini juga dapat membantu dalam pengembangan program pelatihan dan kebijakan *Work-life balance* yang efektif untuk memperkuat motivasi dan kesejahteraan karyawan. Secara keseluruhan, implementasi hasil penelitian ini dapat mendukung

pertumbuhan bisnis yang lebih stabil dan berkelanjutan bagi PT Pegadaian Area Malang di era digitalisasi.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan dukungan bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dengan menguji secara simultan pengaruh kepuasan kerja, program pelatihan, dan *Work-life balance* terhadap niat bertahan karyawan dalam konteks digitalisasi. Hasil penelitian dapat memperkuat dan memperluas teori-teori seperti Teori SET dari Blau, serta mengintegrasikannya dengan konsep retensi karyawan di era digital. Selain itu, penelitian ini mengisi kesenjangan teoritis dari studi terdahulu yang belum konsisten, sehingga menjadi kontribusi baru bagi literatur MSDM di sektor keuangan milik negara, dan dapat dijadikan dasar bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan model teoritis yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor psikologis dan organisasional yang memengaruhi *intention to stay*.

