

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Penelitian

1.1.1 Gambaran Umum PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung

PT Pegadaian (Persero) atau yang sering disebut sebagai Pegadaian adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang usahanya bergerak di bidang jasa penyaluran pinjaman kepada masyarakat atas hukum gadai. Pegadaian memiliki daerah layanan di seluruh Indonesia yang produk konvensionalya terdiri dari KCA (Kredit Cepat Aman), Kreasi, Krasida, Kristo, Kucica, dan Investa. Sementara produk syariahnya terbagi menjadi Rahn, Arrum, dan Mulia. Untuk mencapai tujuannya, Pegadaian bersaing dengan organisasi sejenis lainnya seperti : FIF, OTO, dan ADIRA *finance*. Oleh karena itu, Pegadaian diharapkan semaksimal mungkin memiliki SDM dan sumber daya bukan manusia yang berkualitas sebagai penunjang untuk melayani masyarakat. Berbagai jenis program *internship* dan eksternal dilakukan oleh Pegadaian yang disesuaikan dengan kebutuhan dalam rangka meningkatkan profesionalisme.

1.1.2 Logo Perusahaan

Logo dari Perusahaan Pegadaian adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Logo PT Pegadaian

Sumber: www.pegadaian.co.id, 2021

Pegadaian menggunakan timbangan sebagai ciri khas dari logo mereka. Hal tersebut karena simbol timbangan merepresentasikan keadilan dan kejujuran. Selain itu, Pegadaian juga menggunakan symbol tiga lingkaran yang bersinggungan untuk mewakili tiga layanan utama mereka yaitu: Pembiayaan Gadai dan Mikro, Emas, dan

Aneka Jasa. Tiga bentuk lingkaran tersebut berwarna hijau yang variatif. Warna hijau sendiri melambangkan keteduhan serta senantiasa tumbuh berkembang melindungi dan membantu masyarakat. Font atau bentuk huruf yang digunakan Pegadaian juga menumbuhkan kesan rendah hati. Perpaduan huruf besar di awal dan huruf kecil berkesan lebih ringan sesuai dengan maknanya, yaitu: rendah hati, tulus, dan ramah dalam melayani. Adapun penjelasan dari ketiga lingkaran yang berkesinambungan dari logo Pegadaian adalah sebagai berikut:

- a. Lingkaran paling kiri menggambarkan fungsi Pegadaian yang melayani pembiayaan gadai dan fidosis dengan produk seperti Gadai KCA, Kreasi, Krasida, Gadai Syariah, Krisna, Amanah, dan Arrum.
- b. Pada lingkaran bagian tengah, menggambarkan Pegadaian senantiasa melayani bisnis emas dengan produk logam mulia dan G-Lab.
- c. Sedangkan untuk lingkaran terakhir, menunjukkan Pegadaian yang melayani aneka jasa dengan produk *multi-payment online* untuk pembayaran listrik, air, telepon, dan kiriman uang.

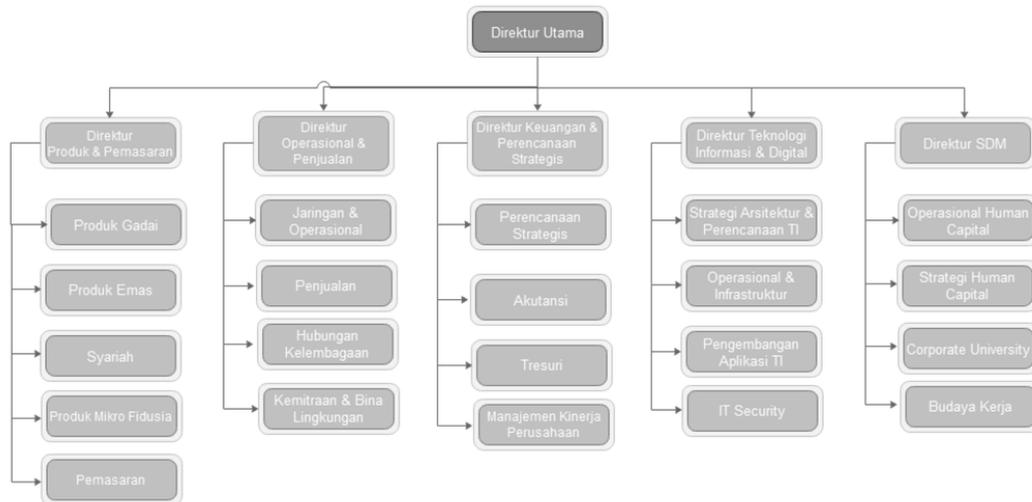
1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Pegadaian memiliki visi dan misi sebagai berikut:

- a. Visi
Menjadi “*The Most Valueable Financial Company*” di Indonesia dan Sebagai Agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat.
- b. Misi
 - 1) Memberikan manfaat dan keuntungan optimal bagi seluruh pemangku kepentingan dengan mengembangkan bisnis inti.
 - 2) Membangun bisnis yang lebih beragam dengan mengembangkan bisnis baru untuk menambah proposisi nilai ke nasabah dan pemangku kepentingan.
 - 3) Memberikan *service excellence* dengan fokus nasabah melalui:
 - a) Bisnis proses yang lebih sederhana dan digital
 - b) Teknologi informasi yang handal dan mutakhir
 - c) Praktik manajemen risiko yang kokoh
 - d) SDM yang professional berbudaya kinerja baik.

1.1.4 Struktur Organisasi Pegadaian

Adapun struktur organisasi dari Pegadaian adalah sebagai berikut:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Pegadaian

Sumber: www.pegadaian.co.id, 2021

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 103 Tahun 2000, tentang PT Pegadaian bahwa “Kepengurusan Perusahaan dilakukan oleh Direksi. Jumlah anggota Direksi paling banyak 5 (lima) orang, dan seorang diantaranya diangkat menjadi Direktur Utama.”

Untuk memudahkan pengambilan keputusan dan teknik operasional pada tiap wilayah organisasi, maka diberlakukan birokrasi struktural sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.2 diatas. Bentuk organisasi PT Pegadaian adalah *line* dan staff dengan tata kerja sebagai berikut:

- Setiap manajer kantor cabang dalam melaksanakan tugas operasionalnya bertanggung jawab langsung kepada pimpinan wilayah.
- Setiap pimpinan wilayah dalam melaksanakan tugas operasionalnya bertanggung jawab langsung kepada direktur utama.
- Dalam melaksanakan tugasnya, direktur utama dibantu oleh satuan pengawasan intern untuk melaksanakan operasional perusahaan.
- Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, pimpinan wilayah dibantu oleh para manajer untuk melaksanakan operasional perusahaan.

- e. Setiap manajer kantor cabang dibantu oleh asisten manajernya dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Adaupun tugas dari pimpinan wilayah adalah memastikan kantor wilayah mempunyai anggaran berdasarkan rencana yang telah ditetapkan, bertanggung jawab terhadap seluruh operasional kantor wilayah, memastikan target bisnis tercapai (omzet, nasabah, dan lain-lain) di wilayah masing-masing, merencanakan dan menyelenggarakan segala operasional Unit Pelayanan Cabang (UPC) baik dalam hal administrasi maupun keuangan pada kantor cabang dan UPC, mengelola kredit dan barang jaminan bermasalah seperti barang palsu dan taksiran tinggi,

Selanjutnya, fungsi dari manajer unit pusat adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan serta mengkoordinir kegiatan operasional hingga pembuatan laporan keuangan konsolidasi seluruh Indonesia.
- b. Membuat kebijakan operasional untuk mentertibkan segala aktivitas yang dilakukan di unit cabang dan wajib ditaati oleh seluruh pimpinan cabang.
- c. Bertanggung jawab atas seluruh operasional layanan.

Tugas seorang manajer UPC antara lain adalah:

- a. Bertanggung jawab, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan operasional UPC.
- b. Melakukan survey secara berkala terhadap kepuasan nasabah akan program bisnis emas yang dijalankan.
- c. Melaksanakan, mengawasi, dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan administrasi dan laporan keuangan pada unit cabang.
- d. Membuat kebijakan sesuai dengan kewenangannya.
- e. Melaksanakan tugas lain yang berkaitan dengan kegiatan operasional atas perintah Pimpinan Cabang.

Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, seorang manajer cabang akan dibantu oleh sejumlah karyawan yang masing-masing tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Penaksir, tugas seorang penaksir adalah melakukan penaksiran atas barang jaminan dan menentukan besaran pinjaman sesuai dengan kewenangannya, melakukan penaksiran atas barang yang akan dilelang untuk mengetahui nilai, mutu, dan menentukan harga dasar barang yang akan dilelang, dan menyiapkan barang gadai yang akan disimpan sebagai jaminan agar tetap aman.

- b. Kasir, bertugas untuk melakukan penerimaan uang pelunasan dan pembayaran uang pinjaman kepada nasabah serta melakukan kegiatan administrasi keuangan di kantor UPC sesuai dengan kewenangannya.
- c. Bagian gudang, bertugas melakukan pemeriksaan barang secara berkala agar barang tetap aman, mengeluarkan barang jaminan baik berupa emas, dokumen, maupun barang lainnya untuk keperluan pelunasan dan pemeriksaan. Bagian gudang juga bertugas melakukan pencatatan seluruh mutasi penerimaan dan pengeluaran barang jaminan dan menjadi tanggung jawab bagian gudang.

1.1.5 Produk dan Layanan

Produk dan layanan yang dikelola oleh Pegadaian dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

- a. Pinjaman Gadai, dengan produknya sebagai berikut:
 - 1) Pegadaian Gadai Emas, adalah pemberian kredit dengan sistem gadai yang diberikan ke seluruh golongan nasabah untuk kebutuhan konsumtif maupun produktif dengan jaminan emas, baik emas batangan maupun perhiasan.
 - 2) Gadai Non Emas, adalah pemberian kredit dengan sistem gadai yang diberikan ke seluruh golongan nasabah untuk kebutuhan konsumtif maupun produktif dengan jaminan barang bergerak non emas seperti gawai, elektronik atau barang rumah tangga lainnya.
 - 3) Gadai Kendaraan, adalah pemberian kredit dengan sistem gadai yang diberikan ke seluruh golongan nasabah untuk kebutuhan konsumtif maupun produktif dengan jaminan kendaraan bermotor.
 - 4) Gadai Tabungan Emas, adalah gadai dengan agunan berupa emas titipan milik nasabah, artinya tabungan emas dari Pegadaian yang dimiliki oleh nasabah bisa digadaikan.
 - 5) Gadai Angsuran Emas, adalah kredit sistem gadai kepada semua golongan nasabah untuk kebutuhan produktif maupun konsumtif menggunakan jaminan emas, baik emas batangan maupun perhiasan dengan sistem pembayaran angsuran bulanan.
 - 6) Gadai efek, merupakan layanan pemberian pinjaman dengan jangka waktu hingga 90 hari dengan jaminan berbentuk saham dan atau obligasi tanpa warkat (*scriptless*) yang tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia.

- 7) Gadai Emas Syariah, adalah pemberian pinjaman secara syariah dengan sistem gadai yang diberikan ke seluruh golongan nasabah untuk kebutuhan konsumtif maupun produktif dengan jaminan emas (emas perhiasan, emas batangan) dan berlian yang terikat emas.
 - 8) Gadai Non Emas Syariah, adalah produk Pegadaian untuk memberikan pinjaman dana tunai dengan jaminan berupa gawai, elektronik atau barang rumah tangga lainnya dengan proses yang mudah dan sesuai syariah.
 - 9) Gadai Kendaraan Syariah, adalah pemberian pinjaman secara syariah dengan sistem gadai yang diberikan ke seluruh golongan nasabah untuk kebutuhan konsumtif maupun produktif dengan jaminan kendaraan bermotor.
 - 10) Gadai Tabungan Emas Syariah, adalah pemberian pinjaman dengan sistem rahn (gadai) yang diberikan ke seluruh golongan nasabah untuk kebutuhan konsumtif maupun produktif dengan jaminan titipan emas di Pegadaian.
 - 11) Gadai Emas Angsuran Syariah, adalah fitur produk Gadai Emas Syariah yang memberikan pinjaman dana sistem gadai menggunakan jaminan emas perhiasan, batangan, dan berlian yang terikat emas dengan prinsip syariah dan angsuran bulanan.
 - 12) Pegadaian Pembiayaan Haji adalah layanan pembiayaan untuk mendapatkan porsi haji secara syariah dengan barang jaminan emas atau Tabungan Emas dan proses yang mudah serta aman.
 - 13) Arum Umroh, adalah produk penyaluran pinjaman untuk perjalanan ibadah umroh dengan jaminan barang berharga, menggunakan pola angsuran berlandaskan prinsip-prinsip syariat islam.
- b. Pinjaman Non Gadai, dengan produknya sebagai berikut:
- 1) Pegadaian Pinjaman Usaha, adalah pemberian kredit dengan angsuran bulanan yang diberikan kepada pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) untuk pengembangan usaha dengan sistem fidusia menggunakan barang jaminan berupa BPKB kendaraan bermotor.
 - 2) Pinjaman Usaha Syariah, adalah pinjaman dengan angsuran bulanan yang diberikan kepada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) untuk pengembangan usaha dengan sistem fidusia menggunakan jaminan BPKB kendaraan bermotor.

- 3) Pinjaman Serba Guna, adalah kredit yang diberikan kepada karyawan dan non karyawan untuk keperluan konsumtif dengan agunan BPKB kendaraan bermotor.
 - 4) Pegadaian Cicil Kendaraan, adalah pemberian pinjaman dengan prinsip syariah kepada pengusaha mikro/kecil, karyawan serta professional guna pembelian kendaraan bermotor dalam kondisi baru maupun *second*.
 - 5) Pegadaian Cicil Emas, adalah layanan pembiayaan emas batangan kepada masyarakat secara cicilan. Cicil Emas dapat menjadi alternatif pilihan investasi yang aman untuk mewujudkan kebutuhan masa depan seperti dana pendidikan, ibadah haji, dan lainnya.
 - 6) Cicil Emas Arisan, adalah pilihan layanan investasi emas batangan secara angsuran untuk kelompok arisan dengan harga yang pasti dan tidak dipengaruhi fluktuasi harga emas.
 - 7) Pegadaian Cicil EmasKu, adalah produk pembiayaan emas batangan yang ditujukan untuk seluruh masyarakat yang ingin berinvestasi emas, sekaligus mendapatkan *benefit* tambahan berupa asuransi perlindungan diri.
 - 8) Pegadaian Gadai Sertifikat, adalah pembiayaan berbasis syariah yang diberikan kepada masyarakat berpenghasilan tetap/rutin, pengusaha mikro/kecil, dan petani dengan jaminan sertifikat tanah setingkat SHM dan HGB.
- c. Layanan jasa sebagai berikut:
- 1) Tabungan Emas Pegadaian, adalah layanan penitipan saldo emas yang memudahkan masyarakat untuk berinvestasi emas. Produk Tabungan Emas Pegadaian memungkinkan nasabah melakukan investasi emas secara mudah, murah, aman, dan terpercaya.
 - 2) Pegadaian Jasa Pengiriman Uang, adalah layanan pengiriman dan penerimaan uang dari dalam dan luar negeri yang bekerjasama dengan beberapa perusahaan Remitansi berskala internasional.
 - 3) Pegadaian Jasa Pembayaran *Online* merupakan layanan pembayaran berbagai tagihan bulanan, pembelian pulsa, pembelian tiket, pembayaran *finance*, pembayaran premi BPJS, dan lain-lain.
 - 4) Jasa Sertifikasi, adalah jasa pengujian terhadap sebuah batu mulia, emas, dan perhiasan lainnya yang dilakukan oleh gemologis di laboratorium gemology

untuk mengetahui jenis, keaslian, kualitas, dan spesifikasi-spesifikasi yang lain dibutuhkan dan untuk memberikan kepastian dan keyakinan kepada pemilik, penjual maupun pembeli. Jasa Sertifikasi menyediakan layanan professional untuk sertifikasi batu mulia dengan tenaga gemologis andal bersertifikat internasional dengan didukung peralatan yang modern, canggih, dan mumpuni untuk menghasilkan pengujian yang presisi dan komprehensif.

- 5) Pegadaian Jasa Taksiran, adalah layanan kepada masyarakat yang ingin mengetahui karatase dan kualitas harta perhiasan emas, berlian, dan batu permata, baik untuk keperluan investasi ataupun keperluan bisnis dengan biaya yang relative terjangkau. Layanan jasa taksiran ini memudahkan masyarakat mengetahui tentang karatase dan kualitas suatu barang berharga miliknya, sehingga tidak mengalami kebimbangan atas nilai pasti perhiasan yang dimilikinya.
- 6) Pegadaian Jasa Titipan, adalah layanan kepada masyarakat yang ingin menitipkan barang berharga seperti perhiasan emas, berlian, dan surat berharga maupun kendaraan bermotor. Jika mendapatkan kesulitan dalam mengamankan barang berharga dirumah sendiri saat akan keluar kota atau luar negeri, melaksanakan ibadah haji, sekolah diluar negeri, dan kepentingan lainnya.
- 7) *Safe Deposit Box* merupakan jasa penyewaan kotak penyimpanan barang atau surat-surat berharga yang dirancang secara khusus. Keamanan barang dan surat berharga terjamin ditempatkan di ruangan khusus yang kokoh, tahan bongkar, dan tahan api.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi merupakan salah satu variabel terpenting yang menentukan apakah suatu perusahaan akan tumbuh dan berkembang. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa SDM bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengimplementasikan strategi organisasi. SDM harus memiliki kompetensi dan kapabilitas yang cukup agar dapat memenuhi tujuan organisasi dalam perannya sebagai pelaksana strategi organisasi. Perusahaan juga harus dapat memanfaatkan sumber daya yang diberikan secara efektif untuk dapat bersaing dengan organisasi lain dengan mengembangkan inovasi yang lebih unggul dari pesaing lainnya. Hal ini menuntut pimpinan organisasi dan karyawan untuk bekerja

sama secara erat untuk melaksanakan tugas sesuai dengan visi dan misi organisasi, yang harus diselesaikan melalui koordinasi yang efektif. Ketika datang untuk menempatkan strategi, menerapkan prosedur, dan memenuhi tujuan organisasi, SDM memainkan bagian penting dalam roda organisasi agar berputar dengan lancar dan merupakan bagian yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, jika sumber daya manusia tidak menjalankan peran dan kewajibannya dengan benar, tujuan organisasi tidak akan tercapai secara maksimal. Organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk menghindari hal tersebut.

SDM adalah salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan operasi bisnis atau perusahaan. Perusahaan akan berkinerja buruk dan tidak semestinya jika bagian-bagian ini tidak ada dan berfungsi dengan baik. Artinya, organisasi harus mengelola, memelihara dan mempertahankan SDM yang ada agar tetap berfungsi dengan baik dan optimal sekaligus loyal kepada perusahaan. Pengusaha dan organisasi yang menghargai loyalitas dapat memanfaatkannya untuk keuntungan mereka dalam merekrut karyawan baru dan mempertahankan mereka di organisasi mereka. Sangat penting bagi karyawan untuk merasa loyal kepada perusahaan tempat mereka bekerja dan ini tercermin dalam sikap mereka terhadap bisnis tersebut (Lede, 2020). Kesadaran atau rasa kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaannya biasa disebut dengan loyalitas karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari tanggung jawab, disiplin kerja, dan sikap karyawan selama bekerja di suatu organisasi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), loyalitas berarti patuh atau setia (Onsardi, 2018).

Onsardi (2018) mengemukakan bahwa loyalitas adalah kesetiaan dan kepatuhan seorang atau sekelompok karyawan terhadap organisasi dimana ia melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Seorang atau sekelompok karyawan dikatakan loyal bukan hanya kesetiaan yang tercermin dari berapa lama orang tersebut bekerja di suatu organisasi. Terlepas dari kenyataan bahwa loyalitas karyawan pada akhirnya ditentukan oleh karyawan itu sendiri, perusahaan tetap harus menerapkan insentif insentif untuk menjaga staffnya tetap termotivasi. Perusahaan dapat mempertahankan loyalitas karyawan dengan memberi mereka insentif yang sesuai dengan kebutuhan mereka (Prayudi, 2020:71). Karyawan yang menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi sangat dihargai oleh perusahaan mereka yang membutuhkan karyawan yang

berkomitmen kuat untuk pekerjaan mereka dan perusahaan secara keseluruhan untuk menjadi sukses. Karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi memiliki dampak yang signifikan terhadap kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan dan akan membantu menentukan potensi keberhasilan organisasi di masa yang akan datang. Dengan demikian, sangatlah penting bagi para pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat agar loyalitas karyawan dapat terjaga (Kurniawan, 2019). Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor penting yaitu motivasi, efektivitas komunikasi, dan juga peran pemimpin dalam sebuah perusahaan (Sutriniasih, 2018). Untuk itu, PT Pegadaian Kantor Wilayah X melakukan upaya-upaya dalam mewujudkan loyalitas karyawannya.

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kinerja pemimpin dan gaya kepemimpinannya. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keputusan yang dibuat dan juga hasil kinerja karyawannya. Diharapkan bahwa interaksi antara pemimpin dan karyawan akan menghasilkan lingkungan yang damai dimana akan mendorong kerja sama yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Akibatnya, organisasi membutuhkan pemimpin reformis yang dapat mentransformasikan organisasinya menjadi mesin perubahan (transformasi) guna menumbuhkan kerja sama yang sehat antar pemimpin dan bawahan. Gaya kepemimpinan transformasional, seperti yang didefinisikan oleh Yanthy, Purwanto, Pramono, Cahyono, & Asbari (2020), mengatakan bahwa peran pemimpin dalam memotivasi orang untuk mencapai kesuksesan di luar harapan mereka dengan menciptakan visi dan lingkungan yang mendorong mereka untuk melangkah lebih jauh. Perubahan individu adalah bagian paling kritis dari setiap perubahan organisasi baik yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan.

Menurut Bernarto, et al., (2020) pemimpin transformasional selalu mendukung dan membimbing karyawan serta membina hubungan baik dan membangun persepsi yang membuat pandangan karyawan terhadap reputasi organisasi baik. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, diyakini akan meningkatkan rasa kepercayaan, ketaatan, serta rasa segan karyawan terhadap atasan atau pemimpin. Sehingga, tujuan akan dengan mudah tercapai sesuai dengan arahan yang diharapkan karena karyawan bisa menjalankan tugasnya secara maksimal dengan adanya rasa

kepercayaan dan dorongan dari pemimpin. Relevansi gaya kepemimpinan transformasional juga ditekankan oleh Bass dalam (Prayudi, 2020:64), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang lebih besar terhadap motivasi dan loyalitas karyawan daripada kepemimpinan transaksional. Menurut Bass dalam (Prayudi, 2020:64), pengikut yang mengalami tipe kepemimpinan ini merasakan kepercayaan, pemujaan, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melampaui apa yang awalnya diminta dari mereka.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa karyawan PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung, didapati bahwa PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung, gaya kepemimpinan yang diterapkan dianggap sangat berperan untuk mempertahankan organisasi agar tetap berkembang dan mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Kepemimpinan di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung juga dianggap mampu membuat organisasi bertahan secara permanen dan dapat terciptanya suasana kerja yang nyaman serta aman yang pada akhirnya dapat dicapai keberhasilan pencapaian kinerja organisasi. Peneliti juga telah melakukan observasi awal dengan teknik wawancara kepada salah satu karyawan HRD mengenai sosok pemimpin pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung yaitu narasumber A. narasumber A mengatakan bahwa pimpinannya merupakan sosok yang dapat dengan mudah menyatukan pola pikir karyawannya untuk meningkatkan efisiensi dalam mencapai suatu tujuan. Narasumber A juga mengatakan bahwa pimpinannya dapat merangkul para karyawannya dan bisa menjadi model yang baik bagi karyawannya. Selain itu, pimpinan PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung merupakan sosok yang selalu mementingkan kepentingan tim dan organisasi dibandingkan dengan kepentingan eksklusif serta dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan serta keahlian karyawan agar selalu inovatif dalam bekerja (Hasil Wawancara Peneliti, 2022).

Selain kepemimpinan, efektivitas komunikasi memainkan peran penting dalam keberhasilan setiap organisasi. Pesan yang disampaikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya dapat diterima dengan baik dan dapat meningkatkan efisiensi yang dengannya suatu tujuan dapat dicapai jika komunikasi antara kedua belah pihak

berjalan efektif. Komunikasi antara pemimpin dan bawahan dikatakan efektif jika ada pemahaman bersama tentang situasi (Wiratama, Darsono, & Putra, 2017). Dengan adanya pemahaman yang sama, maka akan meningkatkan hasil kerja dan tercapainya target yang telah direncanakan. Menurut Murphy dan Peck, Alma dalam (Audi & Prihantoro, 2021:125) bahwa komunikasi itu sangat penting, sehingga apabila tidak ada komunikasi maka organisasi itu tidak akan berfungsi. Komunikasi yang terjalin dengan baik antara pemimpin dan bawahannya, akan menumbuhkan lingkungan yang nyaman dan secara tidak langsung meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pimpinan perusahaan harus membina komunikasi yang baik untuk menumbuhkan loyalitas dan dedikasi karyawan. Upaya memajukan perusahaan menuntut komunikasi yang kuat dengan rekan kerja, manajemen, dan atasan. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan akan meningkatkan moral dan rasa tanggung jawab karyawan (Rosyida, 2017).

Komunikasi sangat penting dalam kehidupan sehari-hari dan dapat membantu bisnis berjalan dengan lancar. Komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan salah satu unsur yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung. Rasa kebersamaan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai, dan komitmen pegawai terhadap organisasi jika interaksi dengan rekan kerja berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber A di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung, didapati bahwa PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung memiliki program kerja yang beragam untuk selalu mengacu pada SOP perusahaan. Dikarenakan banyaknya program kerja, maka karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung diharuskan untuk berkomunikasi dengan baik agar program kerja dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Program kerja membuat personel departemen bekerja sama untuk mencapai visi dan tujuan departemen. Komunikasi dapat digunakan untuk menghindari kesalahpahaman ketika memberikan informasi, berita, atau arahan. Komunikasi meningkatkan loyalitas karyawan dan kinerja karyawan (Hasil Wawancara Peneliti, 2022).

Selain gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi, dorongan atau motivasi adalah alat penting dalam upaya meningkatkan kinerja dan produktivitas staff. Bisa dijelaskan bahwa motif sebagai pendorong di balik tuntutan karyawan

yang harus diatasi agar karyawan berhasil beradaptasi dengan lingkungannya seperti yang dijelaskan Mangkunegara dalam (Prayudi, 2020:64). Sebuah organisasi harus memeriksa elemen motivasi karena motivasi adalah alat yang dapat digunakan untuk mendorong karyawan sehingga mampu menyelesaikan tugas tertentu dengan tepat waktu. Variabel motivasi menjadi salah satu indikator yang diyakini berpengaruh kepada loyalitas karyawan. Dorongan tersebut biasanya diperoleh dari orang kepercayaan yang dapat membawa seseorang kepada arah yang diharapkan. Dengan adanya motivasi, maka akan menyebabkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Menurut penelitian Mufcha, Isharijadi, & Langgeng (2017:302) motivasi yang diberikan menjadikan dorongan untuk bekerja lebih baik sehingga menghasilkan SDM yang baik pula dan secara tidak langsung meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan demikian, penelitian ini konsisten dengan penelitian Mufcha, Isharijadi, & Langgeng (2017:302) dimana motivasi memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Dengan kata lain, jika karyawan memiliki dorongan yang kuat, maka loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi akan tinggi.

Menurut Robert Heller dalam (Citra & Fahmi, 2019), motivasi diartikan sebagai keinginan untuk melakukan tindakan. Karyawan dapat dirangsang untuk mengeluarkan lebih banyak energy dan berpikir lebih kreatif untuk mencapai tujuan perusahaan ketika mereka termotivasi. Dengan perusahaan memberikan motivasi yang baik, maka akan menghasilkan peningkatan kepuasan karyawan dan kemajuan yang lebih mulus menuju pencapaian peningkatan loyalitas karyawan. Ketika karyawan mampu melakukan pekerjaan atau tugas yang berada di bawah tanggung jawab individu mereka, mereka lebih mungkin untuk setia kepada perusahaan. PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung menyadari bahwa perusahaan melalui pemimpin harus mampu memberikan dorongan dan motivasi kepada bawahannya. Salah satu tantangan yang sering dihadapi pemimpin PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung adalah menentukan cara yang paling efektif untuk menggerakkan dan meningkatkan loyalitas karyawan agar dapat secara sadar dan bertanggung jawab melaksanakan tanggung jawabnya dengan semaksimal mungkin. Karena setiap karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda, pemimpin harus menyadari perbedaan tersebut agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan anggotanya secara efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber A yang

merupakan salah satu karyawan PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung mengatakan bahwa PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung berusaha untuk mendengarkan kebutuhan karyawan melalui pendekatan personal dan memberikan bantuan yang menimbulkan motivasi bagi karyawan bertambah. Dalam hal ini, PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung selalu berusaha memberikan karyawan motivasi setiap saat karena mereka percaya bahwa memberikan motivasi yang baik kepada karyawan akan membantu kemajuan pada perusahaan (Hasil Wawancara Peneliti, 2022).

Menurut Evawati 2013 yang dikutip dalam (Oktavianti, Devi, & Dr. Muzakar Isa, 2021) loyalitas adalah aspek penting dari pola pikir karyawan terhadap organisasi tempat mereka beroperasi. Menurut Mary 2016 dalam (Putra & Sriathi, 2019) menjelaskan bahwa betapa pentingnya loyalitas tenaga kerja karena jika pekerja sudah loyal terhadap perusahaan, maka operasional perusahaan akan lebih stabil. Berdasarkan fenomena yang telah peneliti jabarkan seperti di atas, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi merupakan variabel yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan membuat pembuktian dengan menulis penelitian ini yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung”**.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan dan agar penelitian ini dapat lebih terfokus serta terarah, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana penerapan gaya kepemimpinan transformasional di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung?
- b. Bagaimana komunikasi antara pimpinan dengan karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung?
- c. Bagaimana tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung?

- d. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi, dan motivasi secara simultan dan parsial terhadap loyalitas karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung.
- b. Komunikasi antara pimpinan dengan karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung.
- c. Tingkat motivasi karyawan dalam bekerja di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung.
- d. Tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung.
- e. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi, dan motivasi secara simultan dan parsial terhadap loyalitas karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk menghindari adanya penyimpangan maupun peleburan pokok masalah dan agar penelitian lebih terarah serta memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan dari penelitian ini tercapai, maka peneliti membuat batasan penelitian dalam penelitian ini dengan hanya mengambil data gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi karyawan di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung.

1.6 Kegunaan Penelitian

1.6.1 Aspek Teoritis

Aspek Teoritis dari penelitian ini adalah:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk dapat dikaji lebih dalam di bidang SDM khususnya yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi terhadap loyalitas karyawan.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah atau bahan pertimbangan bagi semua pihak dalam perkembangan SDM.

1.6.2 Aspek Praktis

Aspek Praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung maupun instansi lainnya untuk meningkatkan loyalitas karyawan melalui pendekatan gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi pembelajaran dan contoh di kemudian hari bagi para pimpinan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

1.7 Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Bandung yang berlokasi di Jalan Pungkur No. 125, Balonggede, Kec. Regol, Kota Bandung, Jawa Barat 40252. Penelitian ini dilakukan selama 5 bulan, mulai dari bulan November 2021 hingga bulan Maret 2022.

1.8 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, terdapat 5 bab yang masing-masing bab memiliki fokus pembahasan berbeda dan dapat memberikan gambaran langsung mengenai isi setiap bab yang ada didalam penulisan ini. Yakni:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, kegunaan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan landasan teori yang dijadikan sebagai dasar analisis yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi, dan

motivasi. Dalam bab ini juga berisikan beberapa pembahasan mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, serta ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta metode analisis data.

BAB IV HASIL PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai deskripsi objek penelitian, hasil analisis dan pengolahan data beserta pembahasannya yang disajikan secara kronologis dan sistematis sesuai dengan lingkup penelitian serta konsisten dengan tujuan penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang berdasarkan dari analisa yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya.