

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumberdaya manusia dan bagaimana sumber daya manusia tersebut dikelola guna mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu instansi atau organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia yang dimiliki. Pegawai sebagai sumberdaya manusia dalam organisasi memiliki peranan penting pegawai yang cukup besar dalam pencapaian tujuan suatu organisasi pemerintahan, menjadikan perlunya penanganan dan pemeliharaan yang baik terhadap sumber daya manusia yang dimiliki.

Potensi setiap sumberdaya manusia yang ada dalam instansi pemerintah harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya agar mampu memberikan kinerja organisasi yang optimal. Saat ini organisasi pemerintah dituntut untuk lebih efisien dan efektif dalam pelaksanaan tugasnya. Sebagai organisasi publik, instansi pemerintah diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja organisasi maka perlu ditunjang kinerja pegawai yang berkualitas.

Kinerja pegawai yang optimal diperlukan dalam sebuah organisasi pemerintah, termasuk pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Jepara. Dinas PUPR mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan Urusan Pemerintahan Bidang pekerjaan umum, penataan ruang dan

pertanahan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan yang diberikan kepada Kabupaten. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Jepara merupakan unsur pelaksana otonomi daerah dibidang bina marga, pengairan Cipta Karya dan Tata Ruang dan Pertanahan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi tidak selalu menunjukkan kondisi yang baik. Kondisi belum optimalnya kinerja pegawai terjadi pula pada Dinas PUPR Kabupaten Jepara. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang memiliki tingkat keterlambatan hadir dan kemangkiran atau ketidakhadiran yang cukup banyak. Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh organisasi. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah masalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai secara individu terhadap pekerjaannya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda terhadap pekerjaannya. Ponumbol et al. (2022) menyebutkan bahwa pegawai yang puas cenderung untuk berbicara secara positif mengenai organisasinya, menolong orang lain atau rekan kerjanya, dan berusaha untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaannya. Pegawai yang mengalami ketidakpuasan kerja akan merasa pekerjaannya merupakan suatu beban yang harus dikerjakan, sehingga pekerjaan yang dikerjakan tidak memberikan hasil maksimal, dan tidak sesuai dengan harapan dan tujuan dari organisasi.

Tabel 1.1
Data Kepuasan Kerja Kinerja Pegawai Dinas PUPR Kabupaten
Jepara

No.	Aspek Kepuasan Kerja (Susanti & Haryani, 2020)	Fenomena yang terjadi
1	Tugas	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pegawai yang merasa terlalu banyak program kerja yang ditugaskan kepadanya, sehingga terasa lebih berat - Permasalahan sarana dan prasarana kerja di kantor yang terkadang mengalami kendala dapat menghambat kerja pegawai
2	Gaji dan tunjangan	Terdapat pegawai yang merasa besaran tunjangan yang diberikan berbeda
3	Kesempatan untuk promosi	Promosi jabatan dirasa terlalu lama
4	Komunikasi dengan supervisor	Pembinaan, monitoring, serta evaluasi yang dilakukan pimpinan dirasa kurang, sehingga dapat terjadi kesalahpahaman dalam pengerjaan tugas
5	Hubungan sosial	Kerjasama antar pegawai masih belum maksimal, koordinasi tidak berjalan dengan baik
6	Lingkungan tempat kerja	Ada beberapa ruang kerja yang tersusun kurang rapi karena tumpukan dokumen, sehingga situasinya menjadi kurang nyaman bagi pegawai untuk bekerja.

Sumber : Hasil wawancara peneliti dengan Pegawai Dinas PUPR Kabupaten Jepara(20 April 2022).

Berdasarkan fenomena pegawai yang terjadi di Dinas PUPR Kabupaten Jepara seperti disajikan pada Tabel 1.1, terlihat masih terdapat adanya ketidakpuasan pegawai dalam berbagai hal. Sebagai contoh, kurangnya kepuasan dalam hubungan antar rekan kerja membuat koordinasi tidak berjalan dengan baik. Kerjasama menjadi tidak maksimal. Pada akhirnya pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan melebihi waktu yang dijadwalkan atau target.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan seorang pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara pada tanggal 20 April 2022, dapat diketahui bahwa

masih ditemukan adanya ketidakpuasan pegawai dalam bekerja. Salah satunya yaitu fasilitas kantor yang kurang mendukung dapat menjadi hambatan dalam proses kerja, seperti terlihat dari kutipan wawancara berikut:

“... terkadang masalah peralatan kerja yang kurang memadai bisa menghambat pekerjaan, misalnya ketika akan mencetak hasil laporan dan membutuhkan alat pencetak (printer) ternyata sedang mengalami gangguan, atau ada trouble di mesinnya. Akhirnya saya harus mencetak dengan printer di bagian lain... kondisi seperti ini jadinya memakan waktu, sehingga jika segera diperlukan, maka penyelesaian menjadi mundur...”(Hasil wawancara dengan pegawai Bidang Humas, 20 April 2022)

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh organisasi, oleh karena itu perlu diketahui berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya yaitu faktor kesesuaian peran kerja, kompensasi, dan *quality of work life*.

Kesesuaian peran kerja (*work-role fit*) adalah kesesuaian antara peran atau tugas yang ditetapkan organisasi dengan konsep diri seorang pegawai. Permasalahan yang terjadi pada Dinas PUPR Kabupaten Jeparasalah satunya yaitu masih belum jelas tugas dan fungsinya. Ada beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan jabatan fungsionalnya. Ketidaksesuaian penempatan pegawai tersebut dapat menyebabkan munculnya hambatan dalam memberikan pelayanan, sehingga kinerja menjadi kurang optimal.

Faktor lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah faktor kompensasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan (Riana, Sitoro, Khotijah, 2019). Kompensasi

menjadi sebuah balas jasa yang diterima seseorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut (Saputro & Darda, 2019). Suatu pemberian kompensasi finansial baik yang berupa komisi insentif & tunjangan, maupun jaminan kesehatan kepada karyawan merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi.

Terkait sistem kompensasi, instansi seharusnya memberikan pemberian kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan salah satu pegawai Dinas PUPR Kabupaten Jepara, diperoleh informasi bahwa kompensasi yang diberikan organisasi terdiri dari gaji dan tunjangan. Tunjangan diberikan kepada pegawai untuk memberikan rangsangan dan motivasi agar lebih meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerjanya.

Terdapat berbagai bentuk tunjangan, salah satunya yaitu TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai). Tunjangan tersebut menjadi hal penting bagi pegawai, sebab besarnya tunjangan mencerminkan ukuran nilai karya yang telah mereka berikan kepada organisasi. Namun, terdapat beberapa pegawai menganggap tidak ada keadilan dalam pemberian Tunjangan Tambahan Pegawai. Pegawai merasa belum puas dengan jumlah pemberian tunjangan karena dianggap tidak sebanding dengan tugas dan tanggungjawab pegawai. Kondisi ini dapat berdampak kurang baik terhadap kepuasan kerja pegawai.

Faktor lainnya yang turut memberikan pengaruh bagi kepuasan kerja yaitu *quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja. *Quality of work life* adalah

persepsi karyawan tentang keamanan dalam pekerjaan, kepuasan, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan serta kemampuan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia (Davik et al., 2017). *Quality of work life* merupakan persepsi pegawai mengenai kualitas hidup pegawai di tempat kerja. *Quality of work life* yang tinggi penting bagi organisasi karena menunjukkan organisasi dapat menawarkan lingkungan kerja yang sesuai kepada pegawai (Pertiwi et al., 2021). Suasana lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja para pegawai. Lingkungan kerja yang terjaga juga baik untuk kenyamanan pribadi maupun dalam hal mengerjakan tugas pekerjaan, sehingga pegawai merasa lebih puas dalam bekerja dan pada akhirnya kinerja menjadi meningkat.

Terkait dengan kualitas kehidupan kerja, di lingkungan Dinas PUPR Kabupaten Jepara secara keseluruhan terlihat bahwa lingkungan fisik sudah cukup kondusif bagi pegawai dalam bekerja. Namun, dari aspek non fisik seringkali terjadi hal-hal yang mengganggu pelaksanaan tugas pegawai. Salah satunya yaitu masalah komunikasi. Gangguan komunikasi seringkali terjadi saat penyampaian komunikasi antara bawahan dan atasan. Keadaan seperti itu jelas akan menimbulkan hambatan terhadap koordinasi antar pegawai dalam menyelesaikan tugas. Hal ini dapat mengurangi semangat pegawai dalam bekerja, sehingga dapat berpengaruh pula pada kepuasan pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa para peneliti sebelumnya, terdapat adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*). Hasil penelitian Widyastuti & Ratnaningsih(2018) menunjukkan kesesuaian peran kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasani et al. (2020)

menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Temuan penelitian lainnya oleh Ekowati & Ariani (2022) mengemukakan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, Newton dan Keenan dalam Widyastuti & Ratnaningsih (2018) menunjukkan bahwa perbedaan pendidikan dan pekerjaan yang dimiliki oleh sekelompok karyawan lulusan teknik justru meningkatkan kepuasan kerja mereka ketika kompetensi dan pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai. Seidy (2018) menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Pradnyanata, et al. (2020) menunjukkan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perbedaan hasil tersebut menarik minat peneliti untuk mengkaji faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu faktor keterlibatan kerja. Pada beberapa penelitian keterlibatan kerja dianggap dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Ekowati & Ariani, 2022). Sedangkan keterlibatan kerja juga dipengaruhi oleh faktor kesesuaian peran kerja (Rahmadani & Sebayang, 2017), kompensasi (Ardiansyah, 2022; Seidy, 2018) dan *quality of work life* (Davik et al., 2017). Kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap perusahaan (Ekowati & Ariani, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala Bidang Organisasi & Kepegawaian Dinas PUPR Kabupaten Jepara, terlihat masih ada pegawai yang menunjukkan rendahnya keterlibatan kerja pegawai. Seperti kurang tanggap dan

cepat dalam menangani permasalahan. Kondisi tersebut merupakan salah satu indikasi kurangnya keterlibatan kerja pegawai. Pegawai menunjukkan kurangnya rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan (Kembau et al., 2018).

Atas dasar pertimbangan fenomena yang telah disebutkan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kesesuaian peran kerja, kompensasi, dan *quality of work life* terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan observasi awal didapatkan adanya permasalahan yang terkait dengan variabel penelitian ini dan kaitannya dengan kepuasan kerjapegawai pada Dinas PUPR Kabupaten Jepara, diantaranya yaitu masih adanya pegawai kurang puas dengan sarana atau pegawai yang membantu menyelesaikan pekerjaan dan merasa rekan kerja yang kurang mendukung. Adanya ketidakjelasan tugas dan fungsi pegawai. Terdapat pegawai yang merasa kompensasi dari TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) belum sesuai dengan tugas dan tanggungjawab pegawai. Permasalahan komunikasi antar pegawai dan atasan terkadang terjadi saat koordinasi program kerja dan adanya perbedaan pandangan membuat suasana kerja menjadi kurang kondusif. Masih ada pegawai yang menunjukkan rendahnya keterlibatannya dalam program kerja pada satuan kerja. Selain beberapa fenomena di lapangan tersebut, terdapat pula adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya (*research gap*). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian peran kerja (Widyastuti & Ratnaningsih, 2018), kompensasi (Hasani et al., 2020) dan *quality*

of work life (Ekowati & Ariani, 2022) berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian lainnya oleh Newton dan Keenan dalam Widyastuti & Ratnaningsih (2018) menunjukkan bahwa kesesuaian peran kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kompensasi (Seidy, 2018) dan *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Pradnyanata et al., 2020).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kesesuaian peran kerja terhadap keterlibatan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap keterlibatan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara?
3. Bagaimana pengaruh *quality of work life* terhadap keterlibatan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara?
4. Bagaimana pengaruh kesesuaian peran kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara?
6. Bagaimana pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara?
7. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan permasalahan yang telah disebutkan pada bagian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh kesesuaian peran kerja terhadap keterlibatan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap keterlibatan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara.
3. Menganalisis pengaruh *quality of work life* terhadap keterlibatan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara.
4. Menganalisis pengaruh kesesuaian peran kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara
5. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara
6. Menganalisis pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara
7. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara.

1.4. Ruang Lingkup

Untuk menghindari meluasnya permasalahan dalam penelitian maka perlu adanya pembatasan masalah. Adapun batasan masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini yaitu subjek penelitian adalah pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Jepara. Permasalahan yang dianalisa terkait dengan faktor

kesesuaian peran kerja, kompensasi, *quality of work life*, keterlibatan kerja serta kepuasan kerja.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pihak terkait, baik bagi praktis bagi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas PUPR Kabupaten Jepara maupun manfaat teoritis bagi pengembangan penelitian lebih lanjut. Manfaat dari penelitian ini diantaranya yaitu:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wacana dan dijadikan informasi tambahan atas penelitian sejenis di masa mendatang mengenai kesesuaian peran kerja, kompensasi dan *quality of work life* pada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) serta kaitannya dengan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah Kabupaten Jepara, khususnya Sekretariat Daerah dalam rangka untuk lebih meningkatkan kinerja instansi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi instansi terkait yaitu Dinas PUPR Kabupaten Jepara mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.