

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi memiliki sasaran strategis yang dijabarkan dan diwujudkan melalui kegiatan operasional sehingga diperlukan adanya elemen-elemen penting di dalam proses pencapaiannya. Salah satu elemen penting yang dimaksud adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan individu yang berperan aktif dalam sebuah organisasi, baik di institusi maupun perusahaan, dan dianggap sebagai aset yang perlu dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Susan, 2019). Dengan segala atribut yang melekat tersebut, sumber daya manusia memiliki peran aktif dan dominan dalam kegiatan perusahaan. Dalam mencapai tujuan yang diharapkan, keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, maka dapat meningkatkan produktivitas, kinerja yang lebih baik, dan budaya kerja yang positif, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dan perkembangan organisasi.

Dalam menilai kualitas dari sumber daya manusia, dapat diukur dengan kinerja yang dihasilkan. Dalam jangka panjang, perkembangan suatu organisasi sangat bergantung pada konsistensi kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Untuk mewujudkan suatu konsistensi kinerja diperlukan

adanya kepuasan kerja dari sumber daya manusia yang dimiliki. Menurut Mangkunegara (2017), kepuasan kerja merupakan tingkat afeksi seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan situasi di sekitarnya, yang berhubungan dengan sikap terhadap pekerjaan tersebut. Di samping itu, kepuasan kerja juga meliputi berbagai aspek seperti kondisi dan kecenderungan perilaku individu (Bahri & Nisa, 2017). Kepuasan kerja adalah suatu faktor yang sangat penting dalam menciptakan hasil kerja yang optimal. Organisasi harus berusaha mengerti apa yang diinginkan pegawai agar terciptanya kepuasan kerja pegawai yang baik.

Tolak ukur tingkat kepuasan kerja pegawai tentu berbeda-beda, karena setiap individu pegawai memiliki perbedaan standar kepuasannya antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Setiap individu memiliki tujuan dan kebutuhan yang unik, serta dipengaruhi oleh faktor-faktor pribadi, sosial, dan lingkungan. Ketika harapan seorang terpenuhi dengan baik maka akan muncul kepuasan kerja. Hasibuan (2020), menyatakan bahwa seseorang cenderung bekerja dengan semangat apabila mereka merasakan kepuasan dari pekerjaan yang mereka jalani, dan kepuasan kerja pegawai merupakan kunci dalam meningkatkan moral, kedisiplinan, dan kinerja karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan. Sebaliknya, ketika harapan seorang tidak terpenuhi maka akan muncul ketidakpuasan kerja.

Faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah kompensasi. Menurut Handaru & Wolor (2022) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk imbalan langsung maupun tidak langsung, sebagai bentuk balas jasa atas usaha yang dilakukan oleh karyawan karena telah membantu pencapaian dari tujuan perusahaan. Dimensi kompensasi menjadi hal yang sangat

penting untuk diperhatikan dan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Sistem kompensasi yang memadai, terutama dalam hubungannya dengan kepuasan pegawai harus dimiliki oleh suatu organisasi. Adanya kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja serta dapat menjadi strategi organisasi yang efektif untuk mencapai, memelihara dan mempertahankan semangat kerja yang produktif.

Dalam hal kompensasi, penting bagi setiap organisasi untuk berusaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan kompensasi yang adil dan layak. Organisasi yang menawarkan kompensasi yang tepat cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Penelitian sebelumnya oleh Manao (2021) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan itu, Agathanisa & Prasatio (2018) menemukan adanya pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Pioh & Tawas (2016), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal serupa juga ditemukan oleh Saputra (2022), yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja..

Kepuasan kerja karyawan juga sangat terkait dengan pengembangan karir mereka. Labib (2023) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa anggota memiliki kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang sesuai saat dibutuhkan. Pengembangan karir mencakup aktivitas yang mempersiapkan karyawan untuk mengisi posisi di masa depan. Dengan adanya program pengembangan karir yang

jas, karyawan akan merasa lebih termotivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Selain itu, program ini juga dapat mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik dan memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan..

Organisasi yang memiliki model yang sistematis dalam pengembangan karir pegawainya akan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Persepsi setiap pegawai terhadap pengembangan karir mereka bisa bervariasi tergantung pada pandangan pribadi mereka tentang faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir. Menurut Afandi (2018), semakin baik peluang bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian sebelumnya oleh Akhmal dkk. (2019) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil yang sejalan ditemukan dalam penelitian Sihotang (2020), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian Saefullah (2022), yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Akbar & Hermiati (2023) juga menemukan hasil serupa, yakni pengembangan karir tidak berpengaruh pada kepuasan kerja..

Faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja. Saputra (2022) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup segala sesuatu di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Ini termasuk hubungan antar karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, serta kondisi fisik tempat kerja. Lingkungan kerja merupakan aspek yang sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi

guna mendukung kelancaran operasional. Lingkungan kerja yang positif dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada keterlibatan karyawan yang lebih besar dan kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan.

Siagian dan Khair (2018) menyatakan bahwa karyawan akan bekerja dengan maksimal jika mereka merasa nyaman dan didukung oleh lingkungan kerja mereka. Karyawan yang puas dengan lingkungannya cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan berusaha untuk mempertahankannya. Penelitian sebelumnya oleh Fathur dkk. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil serupa ditemukan dalam penelitian Irma & Yusuf (2020), yang juga menunjukkan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Namun, penelitian Apriyani & Iriyanto (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan..

Inspektorat Daerah merupakan unsur pengawas pemerintahan daerah yang dipimpin oleh Inspektur yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Inspektorat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati melakukan pembinaan dan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah. Dalam mendukung pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik, diperlukan pengawasan internal yang profesional dalam menjalankan tugas pemerintah. Melalui pengawasan intern, kita dapat menilai apakah suatu instansi pemerintah telah menjalankan tugas dan fungsinya dengan efektif dan efisien,

sesuai dengan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan, serta sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu, pengawasan intern atas penyelenggaraan pemerintahan juga berperan dalam mendorong terwujudnya *good governance* dan *clean government*, serta mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, akuntabel, bersih, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Pengawasan intern diwujudkan melalui kegiatan penjaminan kualitas (*assurance*) berupa audit, reviu, pemantauan dan evaluasi serta kegiatan tanpa penjaminan kualitas atau konsultasi (*consulting*) berupa *advisory role*, *training role* dan *facilitative role* yang dilaksanakan dengan mengacu kepada Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang disusun. Di dalam melaksanakan tugas pengawasan, kegiatan dilaksanakan dengan membentuk tim kerja dengan susunan Inspektur selaku Penanggung Jawab, Inspektur Pembantu (Irbn) selaku Wakil Penanggung Jawab, Auditor Ahli Madya selaku Pengendali Teknis, Auditor Ahli Muda selaku Ketua Tim dan Auditor Ahli Pertama selaku anggota tim. Susunan tim yang dibentuk dimaksudkan untuk adanya kejelasan peran dan fungsi serta adanya reviu berjenjang untuk menjaga mutu dan kualitas hasil pengawasan.

Kebutuhan akan supervisi yang jelas dan komunikasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk menunjang kelancaran suatu penugasan. Lemahnya supervisi dan kualitas komunikasi akan berdampak pada ketidakjelasan peran dan fungsi yang berimplikasi pada kepuasan kerja pegawai. Kegiatan pengawasan juga mengacu kepada kode etik yang mewajibkan untuk bertindak secara objektif. Mengingat vitalnya peran pengawasan, potensi untuk mengalami intervensi- intervensi baik dari dalam maupun luar organisasi sangatlah tinggi sehingga dapat menjadi

gangguan dan hambatan untuk mampu bertindak secara objektif. Dengan adanya potensi tersebut, akan sangat berimplikasi pada kenyamanan dan kepuasan kerja yang dialami pegawai.

Untuk menghimpun fenomena-fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, maka dilakukan wawancara awal dengan pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng. Sesuai dengan keterangan yang diberikan bahwa kompensasi yang diberikan oleh instansi sudah memadai, dimana gaji pokok yang diterima pegawai sudah sesuai dengan standar peraturan yang ditetapkan, disertai dengan kompensasi berupa TPP, jaminan kesehatan, jaminan hari tua, dan tunjangan. Meskipun demikian, tetapi rasa puas dari pegawai masih belum sepenuhnya dirasakan. Hal ini didasari karena setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung pada apa yang dirasakan dan atas apa yang dikerjakan oleh pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dalam dirinya dapat menyokong dan sebaliknya apabila aspek-aspek tersebut tidak dapat menyokong maka pegawai tidak akan merasa puas (Mangkunegara, 2013).

Dari sisi pengembangan karir Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng juga sudah baik, setiap pegawai diberikan kesempatan oleh pimpinan untuk melakukan studi atau lanjut kuliah, pegawai diberikan bimbingan teknis (bimtek), dan terdapat alokasi anggaran yang disediakan untuk mengikuti diklat penjenjangan. Meskipun demikian rasa puas dari pegawai masih belum sepenuhnya dirasakan terutama dalam hal promosi jabatan. Mengacu kepada rekomendasi Kebutuhan Jabatan Auditor di Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng yang dikeluarkan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku instansi pembina

jabatan fungsional auditor, kebutuhan per masing-masing jenjang jabatan berdasarkan beban kerja yang dijalani adalah Auditor Ahli Madya sebanyak 8 orang, Auditor Ahli Muda 24 orang, Auditor Ahli Pertama 36 orang, dan Auditor Penyelia 12 orang. Pada umumnya peluang pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang menentukan bertahan atau tidaknya seorang karyawan dalam bekerja. Tidak terkecuali pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng. Untuk mengoptimalkan pekerjaan tentunya kepuasan pegawai juga menjadi perhitungan. Kondisi saat ini menunjukkan formasi jabatan Auditor Ahli Madya telah terisi seluruhnya, sehingga terdapat pegawai di jenjang Ahli Muda yang sudah memenuhi syarat untuk diangkat ke Auditor Ahli Madya harus menunggu ketersediaan formasi yang berdampak pada terhambatnya peningkatan karir pegawai.

Secara keseluruhan lingkungan kerja di Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng sudah cukup baik, dimana setiap divisi diberikan ruangan yang berbeda, fasilitas seperti kendaraan dinas operasional, ac, komputer, printer, akses internet, tempat kerja yang nyaman, sirkulasi udara yang baik. Tidak hanya itu, lingkungan kerja non fisik yang meliputi hubungan antara pimpinan dan bawahan dan hubungan antara rekan kerja pun sudah cukup bagus. Meskipun demikian terdapat permasalahan mengenai lingkungan kerja fisik, seperti kurangnya pembaruan perangkat lunak pada komputer, sehingga pekerjaan yang harus dikerjakan mengalami kendala. Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng yang kegiatan operasionalnya lebih banyak memanfaatkan teknologi sangat bergantung dengan kelancaran dari teknologi itu sendiri. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan mempunyai lingkungan kerja baik. Sebaliknya dengan memiliki

lingkungan kerja yang tidak baik dan mengganggu karyawan pada saat bekerja akan menurunkan kepuasan kerja (McGowan, 2021). Kepuasan kerja karyawan akan meningkat dengan dukungan dari berbagai pihak seperti lingkungan kerja (Robbins, 2006). Lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak pada kepuasan kerja (Putra et al., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang tidak konsisten dan paparan fenomena permasalahan maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berlandaskan pada pemaparan latar belakang masalah penelitian, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut.

1. Terdapat hasil penelitian yang tidak konsisten berkaitan dengan pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Belum tercapainya kepuasan kerja pegawai yang diakibatkan terdapat keluhan dari pegawai terkait kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang kurang mendukung.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, untuk lebih memfokuskan penelitian dengan pokok permasalahan dan mencegah meluasnya pembahasan yang berakibat adanya kekeliruan interpretasi dengan kesimpulan yang ditetapkan, maka

dalam penelitian ini fokus kepada variabel kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng?
4. Apakah kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah sebagai berikut.

1. Untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng.
2. Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng.
3. Untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng.

4. Untuk menguji pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, serta sebagai bahan acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya untuk memperluas bukti empiris khususnya dalam menjelaskan pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pihak-pihak yang membutuhkan baik bagi perusahaan maupun pegawai untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sehingga dapat dipraktikan dengan baik.