

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang berperan penting dalam keberhasilan organisasi, baik di sektor swasta maupun instansi pemerintah. Sumber daya manusia menjadi bagian yang penting dalam suatu organisasi karena setiap organisasi instansi dituntut untuk dapat memberdayakan sumber dayanya sehingga dapat bekerja dengan optimal dan dapat mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2016). Organisasi pemerintahan memiliki tantangan yang cukup besar yaitu bagaimana melaksanakan keberhasilan pembangunan dengan tetap menerapkan komitmen yang tinggi berupa penerapan nilai luhur peradaban bangsa serta prinsip *good governance* dalam mewujudkan cita-cita bangsa dan negara sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Organisasi pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik juga menghadapi tantangan terhadap peran sumber daya manusia sebagai salah satu pilar utama untuk mewujudkan *good governance*. Aparatur pemerintah dalam organisasi publik merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam suatu organisasi selain modal, material, dan mesin. Oleh karena itu, organisasi pemerintah memerlukan aparatur yang berkualitas, profesional, dan memiliki kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya yang timbul dari penilaian terhadap kondisi kerja, imbalan, hubungan kerja, serta kesempatan pengembangan diri (Afandi, 2018). Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif, loyalitas, dan kinerja yang lebih optimal dibandingkan dengan pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat berdampak pada menurunnya kinerja, disiplin, dan produktivitas pegawai. Seringkali masalah sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah kepuasan kerja pegawai yang tidak terpenuhi, jika kepuasan kerja pegawai belum optimal, maka kualitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai juga akan menurun.

Secara teoritis, terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan dapat memengaruhi pelaksanaan tugas, baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi pegawai. Sementara, lingkungan kerja non fisik mencakup semua kondisi yang berhubungan dengan interaksi kerja, baik antara atasan dan bawahan maupun antar pegawai yang dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai. Ketika lingkungan kerja dalam kondisi yang kondusif, maka pegawai dapat lebih leluasa dan mampu menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak mendukung, hal ini dapat berdampak negatif pada perilaku kerja yang dapat mengakibatkan terhambatnya

perkembangan serta peningkatan kepuasan kerja yang diharapkan (Dharmawangsa & Suarmanayasa, 2025).

Selain itu, pemberdayaan pegawai juga menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pemberdayaan pegawai merupakan upaya organisasi dalam memberikan wewenang, kepercayaan, dan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil keputusan, serta mengendalikan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Pegawai yang diberdayakan dengan baik cenderung merasa lebih puas karena memiliki kendali dan kepercayaan dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu, pemberdayaan juga memberikan dampak psikologis berupa meningkatnya rasa percaya diri, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta persepsi bahwa kontribusinya memiliki arti bagi organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya perasaan positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa diberdayakan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang tidak merasakan pemberdayaan (Nenden & Hasanudin, 2024).

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada bulan Oktober sampai November tahun 2025 di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng diperoleh indikasi bahwa beberapa pegawai menyatakan fasilitas kerja yang tersedia masih kurang memadai dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan, serta beberapa pegawai masih kurang dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaan maupun proses pengambilan keputusan, sehingga kesempatan untuk berpartisipasi dalam pekerjaan belum dirasakan secara optimal. Kemudian, sebagian pegawai juga menyatakan bahwa mereka kurang puas

terhadap pekerjaannya. Kondisi di atas kemungkinan menjadi salah satu indikasi yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Beberapa pegawai kurang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka mengalami kesulitan dalam memahami pekerjaan dan ketergantungan kepada rekan kerja yang menunjukkan bahwa aspek *competence* dalam pemberdayaan psikologis belum optimal. Kondisi tersebut dapat mengurangi keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya dan memengaruhi kepuasan terhadap pekerjaan. Kurangnya rasa memiliki dan cinta terhadap pekerjaan terlihat dari adanya beberapa pegawai yang enggan mempelajari keterampilan baru seperti penggunaan perangkat komputer, sehingga pegawai tersebut cenderung bergantung pada rekan kerja dalam menyelesaikan tugas administratif. Moral kerja pegawai juga masih belum optimal, hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang kurang antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya, cenderung menunjukkan emosi negatif ketika menghadapi kendala dalam bekerja, serta sering menunda pekerjaan untuk hal pribadi pada saat beban pekerjaan tidak terlalu banyak yang mengindikasikan kurangnya semangat kerja dan komitmen pegawai. Kemudian, kedisiplinan pegawai juga belum optimal karena terdapat banyak pegawai yang terlambat datang ke kantor, sering istirahat tidak sesuai dengan jam istirahat yang telah ditentukan, serta kurang optimal dalam pemanfaatan waktu dalam bekerja. Kondisi tersebut juga didukung oleh data rekapitulasi ketidakhadiran pegawai tahun 2025. Adapun rekapitulasi ketidakhadiran pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng yang dinyatakan dalam tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1. 1
Rekapitulasi Absensi (Ketidakhadiran) Pegawai Tahun 2025

No.	Bulan	Jumlah (Orang)
1.	Januari	30
2.	Februari	18
3.	Maret	20
4.	April	16
5.	Mei	15
6.	Juni	40
7.	Juli	53
8.	Agustus	50
9.	September	60

Sumber: Bappeda Kabupaten Buleleng, 2026

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, data menunjukkan bahwa jumlah ketidakhadiran pegawai mengalami peningkatan pada beberapa bulan tertentu, terutama pada bulan Juni sampai September. Data ketidakhadiran tersebut belum dapat secara langsung membuktikan rendahnya kepuasan kerja. Namun, khususnya apabila ditemukan peningkatan ketidakhadiran tanpa keterangan atau ketidakhadiran yang tidak berkaitan dengan tugas kedinasan, kondisi tersebut dapat digunakan sebagai indikasi awal adanya masalah sikap kerja yang perlu diteliti lebih lanjut. Selain itu, prestasi kerja pegawai juga masih belum optimal karena adanya keterbatasan peluang pengembangan karir serta kurangnya pengakuan terhadap prestasi pegawai, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang hanya bekerja atas perintah dari pimpinan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Buleleng masih belum optimal. Berdasarkan permasalahan kepuasan kerja di atas, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng senantiasa melakukan upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai.

Bappeda Kabupaten Buleleng memberikan lingkungan kerja yang kondusif dan memadai untuk pegawainya dengan pemberian fasilitas kerja yang dapat mendukung kegiatan operasional. Selain fasilitas fisik, hubungan antar pegawai di Bappeda Kabupaten Buleleng juga menunjukkan dinamika yang positif melalui pelatihan kerja sama tim dan program sosial yang diadakan secara berkala. Para pimpinan juga mendorong keterbukaan dan transparansi, sehingga pegawai merasa bebas untuk menyampaikan pendapat dan masukan. Meskipun secara umum lingkungan kerja dinilai cukup baik, masih terdapat beberapa pegawai yang merasa bahwa kondisi tersebut belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng telah melakukan upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan kualitas lingkungan kerja, akan tetapi hal tersebut belum dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai.

Selain itu, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng juga telah berupaya menerapkan pemberdayaan dalam pelaksanaan tugas pegawai. Dalam hal ini, pegawai diberikan pemahaman yang jelas mengenai tujuan dan peran pekerjaan. Pegawai dipercaya mampu melaksanakan peran kerjanya secara optimal sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Pegawai diberikan keleluasaan dan otonomi dalam mengatur cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Pegawai juga diberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam memengaruhi hasil kerja pada aspek administratif maupun operasional. Penerapan pemberdayaan pegawai menunjukkan upaya Bappeda Kabupaten Buleleng dalam

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan partisipatif. Namun, kondisi tersebut belum menjangkau seluruh pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumerdana & Heryanda (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin baik lingkungan kerja pegawai termasuk hubungan pegawai dengan rekan kerjanya maupun dengan pimpinan maka kepuasan kerja juga akan baik dan solid. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indrawan & Dewanti (2025) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin kondusif lingkungan kerja, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Namun demikian, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian oleh Azzahra & Dwiarti (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian oleh Imam & Rismawati (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kemudian, hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riono, dkk (2022) menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi pemberdayaan, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat diasumsikan bahwa pemberdayaan yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. Lestari, dkk (2024) juga menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa diberdayakan dengan memberikan

mereka otonomi, kebebasan, serta kesempatan dalam menentukan bagaimana mereka melakukan pekerjaannya, pegawai akan lebih berkomitmen dan mengerahkan upaya terbaik untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Penelitian oleh Resnadita, dkk (2020) menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* terkait pengaruh lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, diperlukan penelitian kembali terkait pengaruh lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan hasil observasi awal, Bappeda Kabupaten Buleleng telah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menerapkan pemberdayaan pegawai melalui pemberian tanggung jawab, kepercayaan, serta kesempatan dalam pelaksanaan tugas. Namun, upaya tersebut belum sepenuhnya dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai. Kondisi ini terlihat dari masih adanya pegawai yang kurang memiliki inisiatif, bergantung pada rekan kerja, kurang optimal dalam kedisiplinan, serta belum menunjukkan kepuasan kerja yang maksimal. Selain itu, adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja menunjukkan adanya *research gap*. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Buleleng. Sehingga, peneliti memutuskan untuk mengangkat judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pemberdayaan Pegawai

Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah ditemukan di lapangan, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang terjadi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng yaitu sebagai berikut :

1. Tingginya tingkat ketidakhadiran pegawai menjadi indikasi awal belum optimalnya kedisiplinan dan kepuasan kerja pegawai, yang berpotensi berdampak pada produktivitas, kualitas pelayanan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Lingkungan kerja yang tersedia sudah cukup kondusif, tetapi belum sepenuhnya dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai dalam mendukung kenyamanan dan efektivitas kerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Buleleng.
3. Pemberdayaan pegawai oleh Bappeda Kabupaten Buleleng telah diterapkan, namun belum optimal dan belum dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai pada Bappeda Kabupaten Buleleng.
4. Masih terdapat pegawai yang mengalami kesulitan dalam memahami substansi pekerjaan, kurang berinisiatif dalam mengembangkan keterampilan, serta cenderung bergantung pada rekan kerja dalam menyelesaikan tugas tertentu, sehingga kondisi ini dapat menghambat efektivitas kerja pegawai dan berdampak pada tingkat kepuasan kerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Buleleng.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, penelitian ini dibatasi pada pengaruh lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai, sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng?
2. Apakah pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng?
3. Apakah lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng.

2. Untuk menguji pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng.
3. Untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan literatur dalam rangka mengembangkan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia, serta sebagai acuan dari pertimbangan bagi penelitian selanjutnya khususnya yang berkaitan dengan pengaruh lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Instansi (Bappeda Kabupaten Buleleng)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek peningkatan lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai.

b) Bagi Universitas Pendidikan Ganesha

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kajian akademik dan penelitian ilmiah dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan konteks

peningkatan lingkungan kerja dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai.

c) Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel lingkungan kerja, pemberdayaan pegawai, dan kepuasan kerja terutama pada instansi pemerintah.

