

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Perusahaan pemerintah memainkan peran penting dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan dan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat sebagai bagian dari pelaksanaan otonomi daerah. Penting bagi organisasi untuk memiliki kesiapan sumber daya manusia yang optimal untuk memastikan tata kelola pemerintah yang efektif bilamana para pegawainya mempunyai kemampuan dan profesionalisme (Asrini, 2025). Dengan mengelola sumber daya manusia sendiri dapat menemukan pegawai yang berkualitas serta bisa menjalankan tugas dengan baik dan bertanggung jawab sehingga memajukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya (Ramadhani, 2023)

Komponen terpenting di sebuah organisasi pemerintah ialah sumber daya manusia (SDM) karena mereka merupakan komponen atau penggerak terpenting dalam menjalankan proses untuk mencapai suatu tujuan. Dengan demikian, tingkat keberhasilan operasi pemerintahan tergantung pada seberapa baik pegawai menggapai tujuan mereka (Asrini, 2025). Sehingga kinerja pegawai merupakan aspek krusial yang harus sangat diamati oleh pimpinan organisasi. Kualitas kinerja pegawai secara langsung berkorelasi positif dengan kemajuan dan kesuksesan untuk pencapaian tujuan organisasi (Anggraini, 2023).

Setiap organisasi di dalam perusahaan tentu selalu mempunyai tujuan dan menginginkan adanya suatu keberhasilan dalam usahanya. Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuannya, harus melalui sarana dalam

bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (D. S. Putra, 2024). Ketika kualitas sumber daya manusia maka perusahaan mempunyai nilai yang optimal, dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia karyawan mampu meningkatkan kinerjanya serta menimbulkan kepuasan kerja (Mutiar, 2021). Salah satu faktor yang menentukan kualitas organisasi yaitu kepuasan pegawai/karyawannya. Karenakepuasan kerja pegawai adalah kunci untuk menghasilkan kinerja yang baik Menurut Robbins, (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi lingkungan kerja, keamanan kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, stres kerja dan kompensasi.

Kepuasan kerja adalah emosi positif atau perasaan senang, sebagai hasil dari penilaian seorang pegawai terhadap faktor pekerjaan atau pengalaman pengalaman kerja (Syafuruddin, 2022). Adapun kepuasan kerja terdiri dari gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja dan kondisi kerja. Pegawai yang puas akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu pegawai menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka (Robbins, 2018). Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap seorang individu terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan ungkapan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari pegawai dalam memandang pekerjaan (Robbins, 2018). Seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif sedangkan seorang yang tidak puas menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut (Katili & Prasetyo, 2021), kepuasan kerja

merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai nilai positif terhadap pekerjaan dan lingkungan tempat pekerjaan.

Uma & Swasti, (2024), mengatakan bahwa pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang optimal. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, maka semangat kerja juga akan tinggi, serta memiliki kinerja yang baik seperti kualitas kerja yang baik, dapat diandalkan, bersikap baik, berinisiatif, rajin, selalu hadir dalam bekerja, dan memiliki potensi untuk maju. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang tidak maksimal, kurang semangat dalam melakukan pekerjaan serta terkadang tidak serius mengerjakan apa yang menjadi tugasnya sehingga pekerja frustrasi dan bosan dengan tugas-tugasnya. Ketidakpuasan pegawai dapat dilihat melalui absensi serta kinerjanya. Artinya puas atau tidakpuasnya pegawai dapat dilihat dari sikap yang positif atau negatif terhadap pekerjaannya (Agung, 2022).

Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah stres kerja, dimana stres dapat timbul sebagai akibat dari tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kepuasan kerjanya (Riyadi, 2022). Stres kerja adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Banyaknya tumpukan pekerjaan yang kerap kali membuat para karyawan kewalahan (Kadir & Umar, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kepuasan kerja karyawan akan

menurun atau sebaliknya, semakin rendah stres kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan (Indriati, 2021).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada pegawai Biro Organisasi Kantor Gubernur Provinsi Bali, ditemukan adanya beberapa kondisi yang mengindikasikan permasalahan stres kerja. Beberapa pegawai menyampaikan bahwa tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu menjadi salah satu kondisi yang dapat menimbulkan tekanan dalam bekerja. Selain itu, adanya beberapa pekerjaan yang harus diselesaikan secara bersamaan menyebabkan pegawai perlu membagi perhatian dan waktu untuk menyelesaikan setiap tugas. Ketika pekerjaan belum dapat diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan, tugas tersebut dapat menumpuk dengan pekerjaan berikutnya sehingga meningkatkan tekanan yang dirasakan pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan dan tekanan dalam penyelesaian tugas menjadi salah satu permasalahan yang perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi kondisi psikologis pegawai dan berpotensi menurunkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian Yuridha, (2022), yang menunjukkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja sedangkan hasil penelitian yang dilakukan dari Tupamahu, (2022), dan Astuti, (2022) yang menyatakan bahwa stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya masalah tersebut dikhawatirkan dapat memicu munculnya ketidaknyamanan pegawai dalam bekerja yang kemudian berdampak pada rendahnya kepuasan pegawai pada pegawai Kantor Gubernur Bali.

Faktor lain untuk meningkatkan kepuasan pegawai agar melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dengan memberikan kompensasi atau imbalan jasa karena sebagian besar karyawan dengan pendidikan yang baik tidak puas dengan pekerjaan dan gaji yang mereka dapatkan menghentikan sehingga permasalahan instansi/organisasi perlu kompensasi untuk meningkatkan kepuasan karyawannya sehingga dapat bekerja secara maksimal (Primayanti, 2022). Ketika pegawai merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban, maka tingkat kepuasan kerja pun akan meningkat (Zebua, 2024).

Berdasarkan teori kompensasi yang diberikan sudah tepat dan sesuai dengan harapan serta beban kerja yang ditanggung karyawan maka kepuasan kerja karyawan pun seharusnya tinggi, sebaliknya kompensasi yang tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak pada rendahnya produktivitas dan tingginya tingkat *turnover* (Putra & Vipraprastha, 2022). Hal tersebut diperkuat oleh penelitian-penelitian terdahulu penelitian yang dilakukan oleh Safrila & Oktiani, (2024), dan Nurdin, (2023), menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saputra, (2022) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pra survei yang dilakukan terhadap 20 orang pegawai pada Biro Organisasi di Kantor Gubernur Provinsi Bali, menunjukan hasil pra survei terkait kepuasan kerja dapat ditunjukkan dalam tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1
Hasil Pra Survei Kepuasan Kerja
Biro Organisasi di Kantor Gubernur Provinsi Bali

No	Pernyataan	Hasil		Jumlah Sampel
		Setuju	Tidak Setuju	
1	Saya merasa puas dengan	13	7	20
	pemberian tugas pekerjaan yang	(65%)	(35%)	(100%)
	sesuai dengan kemampuan			
2	Saya merasa puas dengan adanya	12	8	20
	keadilan di tempat kerja saya	(60%)	(40%)	(100%)
3	Saya merasa puas dan semangat	15	5	20
	dengan upah, gaji, dan bonus	(75%)	(25%)	(100%)
	yang diberikan di tempat kerja			
4	Penimpin saya mampu menghargai	20	-	20
	hasil kerja saya	(100%)		(100%)
5	Saya merasa puas dengan fasilitas	10	10	20
	di tempat kerja yang memadai	(50%)	(50%)	(100%)
	Jumlah	70	31	100
		(70%)	(30%)	

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 1.1 hasil pra survei kepuasan kerja pegawai Biro Organisasi di Kantor Gubernur Provinsi Bali, secara umum terlihat adanya fenomena positif, dimana mayoritas pegawai menyatakan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kesesuaian pemberian tugas dengan kemampuan pegawai menunjukkan hasil yang cukup. sebanyak 65% responden menyatakan puas, yang mengidentifikasikan bahwa pembagian tugas di lingkungan Biro Organisasi telah mempertimbangkan kompetensi dan kapasitas pegawai. Pada aspek keadilan di tempat kerja, sebanyak 60% responden menyatakan puas. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memandang adanya perlakuan yang adil dalam organisasi, baik dalam hal pembagian tugas, maupun penilaian kinerja. Pada aspek kompensasi berupa upah, gaji, dan bonus juga memperlihatkan

fenomena positif. Sebanyak 75% responden menyatakan puas, yang menandakan bahwa kompensasi yang diterima pegawai dinilai relatif sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban.

Berdasarkan hasil pra survei kepuasan kerja pada Biro Organisasi di Kantor Gubernur Provinsi Bali, ditemukan fenomena yang relatif positif, di mana sebagian besar pegawai menyatakan merasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti kesesuaian tugas dengan kemampuan, keadilan di tempat kerja, kompensasi, serta penghargaan dari pimpinan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa secara umum tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori cukup.

Namun demikian, fenomena tersebut tidak sepenuhnya sejalan dengan hasil penelitian terdahulu, khususnya penelitian yang dilakukan pada berbagai instansi pemerintah di Bali, yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh I Dewa Gede Yoga Sugawa (2019) pada Unit Layanan Pengaduan Provinsi Bali membuktikan bahwa meningkatnya stres kerja yang dialami pegawai berdampak pada menurunnya tingkat kepuasan kerja.

Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian Yusnani dan Sary (2019) pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat, yang menyimpulkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa stres kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, khususnya pada sektor pemerintahan yang memiliki karakteristik pekerjaan birokratis dan tuntutan administratif yang tinggi.

Selanjutnya, penelitian Tupamahu (2022) pada instansi pemerintah di masa pandemi Covid-19 menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja pegawai, terutama ketika pegawai dihadapkan pada beban kerja yang meningkat dan keterbatasan sumber daya kerja. Demikian pula, penelitian Astuti (2022) menyatakan bahwa stres kerja yang bersumber dari beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa stres kerja cenderung menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Di sisi lain, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa faktor kompensasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian Safrila dan Oktiani (2024) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Saputra (2022), yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja belum sepenuhnya konsisten dan masih perlu dikaji lebih lanjut.

Berbeda dengan hasil penelitian terdahulu tersebut, hasil pra survei kepuasan kerja yang dilakukan pada Biro Organisasi di Kantor Gubernur Provinsi Bali menunjukkan fenomena yang relatif positif. Meskipun pegawai bekerja dalam lingkungan birokrasi dengan tuntutan dan tanggung jawab yang tinggi, sebagian besar pegawai menyatakan merasa puas terhadap pekerjaannya, terutama pada aspek kesesuaian tugas dengan kemampuan, keadilan di tempat kerja, kompensasi, serta penghargaan dari pimpinan. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai masih berada pada kategori cukup baik.

Perbedaan antara temuan penelitian terdahulu dan hasil pra survei tersebut menimbulkan kesenjangan penelitian (*research gap*). Secara teoretis dan empiris,

stres kerja seharusnya menurunkan kepuasan kerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh sebagian besar penelitian terdahulu. Namun, pada Biro Organisasi di Kantor Gubernur Provinsi Bali, tingkat kepuasan kerja pegawai tetap relatif tinggi meskipun terdapat potensi stres kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja belum sepenuhnya bersifat konsisten dan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kompensasi dan dukungan organisasi.

Berdasarkan adanya *research gap* tersebut, maka diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji secara empiris pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Biro Organisasi di Kantor Gubernur Provinsi Bali. Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan perbedaan hasil penelitian yang ada serta memberikan kontribusi dalam pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan.

Sehubungan dengan adanya permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Biro Organisasi di Kantor Gubernur Provinsi Bali”**. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi stres kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi instansi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka terdapat beberapa identifikasi masalah yang dapat di ambil dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, namun hasil pra survei menunjukkan bahwa pegawai tetap merasa puas.
2. Kompensasi diduga berperan dalam menekan dampak negatif stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian (research gap) mengenai pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada instansi pemerintah.

1.3 Pembatasan Masalah

Identifikasi masalah bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian agar pembahasan tidak keluar dari variabel yang ada. Sehingga pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh stres kerja dan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Organisasi Kantor Gubernur Bali?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Organisasi Kantor Gubernur Bali?
3. Apakah stres kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Organisasi Kantor Gubernur Bali?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Organisasi Kantor Gubernur Bali.
2. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Organisasi Kantor Gubernur Bali.
3. Untuk mengetahui stres kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Organisasi Kantor Gubernur Bali.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, terutama di sektor pemerintahan. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi studi selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa di berbagai sektor.
2. Hasil penelitian dapat membantu memperjelas hubungan antara stres kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja, serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.