

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang menggerakkan sumber daya lainnya di dalam organisasi. Tanpa adanya peran sumber daya manusia, segala aktivitas yang dilakukan tidak dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, keberadaan sumber daya manusia menjadi sangat penting di dalam organisasi. Hal tersebut diperjelas oleh Ansory dan Indrasari (2018:57) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia menjadi salah satu faktor produksi yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari suatu organisasi. Pentingnya keberadaan sumber daya manusia menuntut organisasi untuk senantiasa mengelola dan mendayagunakan sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan kepuasan kerja yang dirasakan oleh seluruh sumber daya manusia di dalam organisasi.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan masing-masing dan berbeda-beda sesuai dengan nilai atau standard yang berlaku dalam setiap diri individu tersebut. Menurut Priyono (2010:174) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu penilaian, perasaan, dan sikap seseorang terhadap pekerjaannya dan hubungannya dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan

antar teman kerja, maupun hubungan sosial di tempat kerja. Jika semakin banyak aspek di dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pegawai, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang akan dirasakan. Demikian pula sebaliknya, jika terdapat aspek di dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pegawai, maka hal tersebut dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai. Apabila pegawai merasakan ketidakpuasan, hal tersebut akan berdampak pada menurunnya motivasi pegawai untuk berkontribusi secara optimal. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk dapat menghindari ketidakpuasan pegawai yaitu dengan memperhatikan pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi juga diindikasikan mampu membangun motivasi kerja pegawai. Hal tersebut diperkuat oleh Masram dan Mu'ah (2017:38) yang menyatakan bahwa kompensasi dapat menjadi salah satu cara yang paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2007:118) kompensasi adalah semua pendapatan berupa uang atau berbentuk barang yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Pemberian kompensasi atau balas jasa dinilai dapat meningkatkan kepuasan kerja dari pegawai. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2007:117) bahwa jika balas jasa yang diterima pegawai semakin tinggi, maka statusnya akan semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmati pegawai akan semakin banyak. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai akan semakin baik. Pemberian kompensasi kepada pegawai hendaknya harus disesuaikan dengan beban kerja yang dilakukan sehingga akan memunculkan perasaan yang seimbang antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diterima. Selain itu,

pemberian kompensasi juga harus memperhatikan keadilan dan kelayakan sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2007:120) bahwa agar tujuan organisasi dapat tercapai dan mampu memberikan kepuasan kepada semua pihak, maka program kompensasi yang ditetapkan hendaknya didasarkan pada prinsip adil, wajar, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Hakim (2014:108) bahwa pemberian kompensasi sebaiknya memenuhi asas keadilan, kelayakan, dan dapat memenuhi kebutuhan dasar pegawai.

Ketidakpuasan terhadap kompensasi juga menyebabkan rendahnya motivasi kerja dari pegawai. Menurut Kadarisman (2012:320) bahwa motivasi kerja pegawai dapat diperoleh melalui pemberian kompensasi yang memadai. Sedangkan menurut Hakim (2014:125) yang menyatakan bahwa proses timbulnya motivasi seseorang merupakan suatu gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan. Dalam hal ini, motivasi kerja dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja, bahwa motivasi kerja dapat diperoleh apabila keinginan dan kebutuhan pegawai dalam bekerja dapat terpenuhi. Artinya, motivasi kerja dapat diperoleh melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja salah satunya dengan cara pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan pegawai. Rendahnya motivasi kerja pegawai dapat berimbas pada perilaku-perilaku negatif yang dapat menurunkan kinerja pegawai.

Menurut Mangkunegara dalam Heriyanto dan Hidayati (2016:68) bahwa motivasi terbentuk karena sikap pegawai dalam menghadapi situasi atau kondisi kerja yang terjadi di dalam organisasi. Jika terdapat situasi atau kondisi di dalam organisasi yang tidak sesuai dengan harapan pegawai, maka akan menurunkan

motivasi kerja pegawai dan ada kecenderungan untuk berperilaku negatif. Sedangkan jika situasi atau kondisi yang tercipta dalam organisasi baik, maka hal tersebut akan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai dan ada kecenderungan untuk bertindak positif.

Uraian di atas telah menunjukkan bahwa pemberian kompensasi dapat membangun kepuasan kerja sehingga mampu memotivasi pegawai untuk dapat bekerja dan berkontribusi secara optimal kepada organisasi. Namun, pada kenyataannya masih terdapat fenomena dalam organisasi yang menunjukkan bahwa pegawai merasakan ketidakpuasan yang diakibatkan dari kompensasi yang dianggap belum sesuai sehingga menurunkan motivasi pegawai untuk bekerja dengan baik. Selain berdampak pada menurunnya motivasi kerja, ketidakpuasan yang dirasakan pegawai juga akan berdampak pada perputaran pegawai. Hal tersebut diperkuat oleh Indrasari (2017:38) yang menyatakan bahwa ketidakpuasan dapat mempengaruhi perputaran tenaga kerja (*turnover*). Selain itu, pendapat senada juga disampaikan oleh Siagian (2014) bahwa ketidakpuasan dapat membuat pegawai berkeinginan untuk pindah bekerja ke tempat lain.

Fenomena ketidakpuasan kerja pegawai terjadi pada salah satu organisasi pemerintah tingkat kecamatan yaitu Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng. Organisasi pemerintah tingkat kecamatan tersebut merupakan salah satu perangkat daerah yang berada di bawah pengawasan pemerintah Kabupaten Buleleng. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, bahwa pemerintah kecamatan memiliki peran membantu pemerintah kabupaten dalam melaksanakan tugas dan fungsi-fungsi pemerintahan yang terdiri dari : (1) Fungsi pelayanan; (2) Fungsi pengaturan; (3) Fungsi

pembangunan; dan (4) Fungsi pemberdayaan. Semua tugas dan fungsi-fungsi tersebut dilakukan oleh seluruh pegawai dalam organisasi yang mana sebanyak 35 orang diantaranya adalah pegawai kontrak.

Pegawai kontrak pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng merupakan bagian dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai kontrak harus diperhatikan karena pegawai kontrak juga memberikan kontribusi yang sama dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil). Namun, pegawai kontrak pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng diduga masih mengalami permasalahan terkait dengan kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai kontrak cenderung merasakan berbagai ketidakadilan sehingga menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Ketidakpuasan tersebut diduga karena pemberian kompensasi yang belum sesuai sehingga menyebabkan rendahnya motivasi pegawai untuk berkontribusi secara optimal kepada organisasi.

Berdasarkan data yang diperoleh, kompensasi yang diterima pegawai kontrak Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng hanya berupa gaji pokok saja yang mana nominalnya masih di bawah UMK di Kabupaten Buleleng Tahun 2020 yaitu sebesar Rp. 2.538.000 (Sumber : Keputusan Gubernur Bali Nomor 2235/03-G/HK/2019 Tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota Tahun 2020). Pegawai kontrak menerima gaji paling rendah sebesar Rp. 1.400.000 sedangkan paling tinggi sebesar Rp. 1.800.000. Selain itu, terdapat perbedaan terhadap waktu pemberian kompensasi antara pegawai kontrak dengan PNS. Kompensasi yang diterima PNS rutin setiap awal bulan sesuai dengan aturan yang berlaku,

sedangkan kompensasi pegawai kontrak baru akan diproses pada akhir bulan dan akan diterima pada awal bulan berikutnya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh, gaji pegawai kontrak ditetapkan berdasarkan bidang pekerjaan pegawai yang terbagi menjadi staf teknis dan staf administrasi. Seluruh staf administrasi akan menerima gaji sebesar Rp. 1.400.000, sedangkan seluruh staf teknis akan menerima gaji lebih besar. Kebijakan terhadap pembagian gaji pegawai kontrak tersebut juga tidak didasarkan pada latar belakang pendidikan, beban kerja, maupun masa kerja pegawai sehingga hal tersebut rentan menimbulkan rasa tidak adil dan menyebabkan ketidakpuasan serta dapat menurunkan motivasi pegawai untuk bekerja dengan baik.

Rendahnya motivasi kerja pegawai kontrak tersebut dapat ditunjukkan melalui berbagai tindakan negatif seperti perilaku yang kurang sopan, sering terlambat, mendahului pulang, menunda pekerjaan, maupun melimpahkan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya kepada pegawai kontrak lainnya. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan informasi yang diperoleh pada saat melakukan observasi di lapangan.

Berbagai fenomena ketidakpuasan pegawai kontrak tersebut tentu harus diperhatikan dan dikaji kembali agar seluruh pegawai dapat merasakan kesejahteraan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dan dapat menghasilkan kinerja serta pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat luas.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Pegawai kontrak merasakan ketidakpuasan atas kebijakan kompensasi yang diberikan. Pegawai menganggap kompensasi yang diterima tidak adil dan belum dapat memenuhi kebutuhan.
2. Rendahnya motivasi kerja pegawai akibat dari ketidakpuasan terhadap kompensasi sehingga pegawai tidak bekerja secara maksimal dalam organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, maka penelitian ini hanya akan memfokuskan pada pembahasan yang terkait dengan kepuasan kerja yang meliputi penyebab pegawai kontrak merasakan ketidakpuasan kerja, dampak yang ditimbulkan akibat dari ketidakpuasan kerja serta upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah yang diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah yang dikaji dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Apa yang menyebabkan ketidakpuasan kerja pada pegawai kontrak Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng?
2. Bagaimana dampak yang ditimbulkan dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan pegawai kontrak Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng?

3. Apa upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan ketidakpuasan kerja pada pegawai kontrak Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dilakukannya penelitian ini untuk mendeskripsikan beberapa hal yaitu sebagai berikut.

1. Penyebab terjadinya ketidakpuasan kerja pada pegawai kontrak Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng.
2. Dampak yang ditimbulkan dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan pegawai kontrak Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng.
3. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan ketidakpuasan kerja pada pegawai kontrak Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis. Secara rinci kedua manfaat tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan gagasan atau referensi dan pendalaman pemahaman tentang manajemen sumber

daya manusia secara nyata khususnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan tambahan dan bahan pertimbangan untuk lebih memperhatikan aspek-aspek yang terkait dengan kepuasan kerja sehingga sistem manajemen yang ada di dalam organisasi dapat diterapkan secara efektif untuk kedepannya.

