

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia memainkan peran yang krusial dalam kesuksesan sebuah organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pemerintahan, pegawai tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana administratif, tetapi juga sebagai elemen utama yang menggerakkan implementasi kebijakan dan program pelayanan publik. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan pendekatan yang terencana, terarah, dan berkelanjutan agar dapat menghasilkan kinerja organisasi yang optimal (Robbins, 2010).

Seiring dengan semakin strategisnya peran pegawai, instansi pemerintah dituntut untuk terus meningkatkan kapasitas dan motivasi kerja aparatur. Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pelayanan publik, memiliki kewajiban untuk menyediakan layanan yang efektif, transparan, dan profesional bagi masyarakat. Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan pegawai yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki motivasi yang tinggi, didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif serta sistem penghargaan yang adil dan layak.

Kondisi lingkungan kerja yang aman, tertata, dan mendukung aktivitas pegawai akan berkontribusi pada meningkatnya kenyamanan dan semangat dalam bekerja. Di samping itu, pemberian kompensasi yang

proporsional sesuai tanggung jawab dan beban kerja turut berperan dalam mendorong motivasi pegawai. Motivasi yang kuat akan tercermin dalam sikap kerja yang disiplin, tanggung jawab yang tinggi, serta upaya untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Kepuasan kerja adalah salah satu ukuran penting dalam menilai sejauh mana pengelolaan sumber daya manusia berjalan efektif. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam pekerjaan mereka umumnya akan lebih setia, berkomitmen, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik bagi organisasi. Kepuasan ini tercipta ketika ada kecocokan antara apa yang diharapkan pegawai dengan kondisi yang mereka alami di tempat kerja.

Komitmen pegawai terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh kepuasan mereka. Pegawai yang memiliki hubungan emosional dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi cenderung menunjukkan perilaku yang lebih positif dan produktif. Proses terbentuknya komitmen dan kepuasan kerja ini merupakan hasil dari interaksi yang terus-menerus antara pegawai, tugas yang mereka jalani, serta lingkungan di sekitar mereka (Aktami, 2004).

Secara psikologis, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang mereka emban. Kepuasan akan muncul ketika kemampuan dan keterampilan pegawai selaras dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi (Martoyo, 2008). Selain itu, persepsi individu terhadap pekerjaannya, baik dalam bentuk penilaian positif maupun negatif, turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja (Handoko, 2012). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat

dijadikan tolok ukur dalam menilai keberhasilan manajemen sumber daya manusia.

Sebagai salah satu lembaga penyelenggara pelayanan publik di Timor-Leste, Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanan. Meningkatnya tingkat pendidikan dan kesadaran masyarakat mendorong harapan akan pelayanan yang cepat, akurat, serta profesional. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk terus memperbaiki kualitas kinerja pegawainya.

Dalam konteks ini, pegawai perlu dipandang sebagai aset strategis organisasi yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan pembangunan daerah. Upaya peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui pemberian motivasi yang tepat, sistem kompensasi yang adil, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Ketiga faktor tersebut menjadi elemen penting dalam membangun semangat kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Bentuk timbal balik organisasi kepada pegawai, baik berupa fasilitas kerja, penghargaan, maupun kompensasi finansial dan nonfinansial, perlu dikelola secara efektif. Pengelolaan yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif serta memperkuat motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Apabila masih terdapat kendala atau keluhan terkait kondisi kerja, hal tersebut dapat menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Lingkungan kerja yang baik sangat berperan dalam membangun kerja sama yang harmonis antarpegawai serta meningkatkan efisiensi dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengurangi motivasi dan kinerja pegawai, Lingkungan kerja tidak hanya mencakup elemen fisik seperti fasilitas dan pengaturan ruang, tetapi juga faktor nonfisik, seperti interaksi antarpegawai dan suasana dalam organisasi (Robbins, 2010), Lingkungan yang kondusif memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan lebih nyaman dan produktif (Prasetyo, 2015).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, Timor-Leste. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan pegawai, sebagai langkah untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan publik.

Selanjutnya, berikut ini disajikan data mengenai fasilitas yang diterima pegawai pada tahun 2024–2025 di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, Timor-Leste.

**Tabel 1. 1 Data Fasilitas Pegawai Kantor Kabupaten Liquica Timor-Leste**

<b>No</b>	<b>Fasilitas</b>	<b>Jumlah</b>
1	Ruang kerja	25
2	Ac	25
3	Meja	150
4	Kursi	55
5	Komputer	25
6	Printer	25
7	Laptop	50
8	Lemari Berkas	25
9	Tempat Parkir	1
10	Spiker	4
11	TV	2
12	Telepon kantor	4
13	Projector	9
14	Mobil	10
15	Motor	14
16	Internet	1
17	Mesin Kopy	2

*Sumber Diolah oleh peneliti 2025*

Berdasarkan data fasilitas yang ditampilkan pada Tabel 1.1, Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica telah menyediakan berbagai sarana pendukung yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan tugas pegawai. Ketersediaan fasilitas kerja tersebut berperan penting dalam memperlancar aktivitas operasional sehari-hari. Selain aspek fisik, kepuasan kerja pegawai juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja nonfisik, seperti hubungan antarpegawai, suasana kerja yang kondusif, serta dukungan yang diberikan oleh pimpinan.

Lingkungan kerja mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi kondisi fisik tempat kerja, kelengkapan alat, prosedur yang diterapkan dalam pekerjaan, serta cara kerja yang diterapkan dalam struktur organisasi

(Sedarmayati, 2011). Selain itu, lingkungan kerja juga mencakup aspek-aspek sekitar pegawai yang dapat memengaruhi bagaimana mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka (Nitisemito, 2011). Oleh karena itu, lingkungan kerja memainkan peran kunci dalam menciptakan suasana yang nyaman dan meningkatkan produktivitas kerja.

Kesesuaian antara kondisi lingkungan kerja dan fasilitas yang tersedia di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica turut memengaruhi kualitas pelaksanaan pekerjaan. Apabila lingkungan kerja kurang memadai, pegawai berpotensi memerlukan waktu lebih lama untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga menghambat efisiensi kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja diyakini memiliki hubungan yang erat dengan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong terciptanya kerja sama yang harmonis serta komunikasi yang efektif antarpegawai. Sebaliknya, kondisi kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak negatif terhadap kepuasan pegawai. Penelitian Vera Parlinda dan Wahyuddin (2008) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang baik, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, masih terdapat keluhan terkait keterbatasan fasilitas kerja. Jumlah serta kondisi fasilitas yang belum

sepenuhnya memadai dinilai dapat menghambat kelancaran pelaksanaan tugas harian. Kondisi ini perlu menjadi perhatian manajemen sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja.

Selain lingkungan kerja, motivasi kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan pegawai. Motivasi dapat dipahami sebagai dorongan internal yang menggerakkan individu untuk bertindak dan mengarahkan perilakunya dalam mencapai tujuan tertentu (Wibowo, 2010). Pegawai yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih antusias dan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik.

Untuk memahami dinamika sumber daya manusia di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, berikut disajikan data tingkat keluar-masuk pegawai selama periode 2023–2025.

**Tabel 1. 2 Data Peningkatan dan Keluarnya Pegawai kantor Kabupaten Liquica Timor-Leste Tahun 2023-2025**

No	Tahun	Jumlah	Peningkatan	Keluar
1	2023	358		
2	2024	524	166	
3	2025	426		98

*Diolah Oleh peneliti 2025*

Berdasarkan data pada Tabel 1.2, jumlah pegawai Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica pada tahun 2023 tercatat sebanyak 358 orang. Jumlah tersebut meningkat menjadi 524 orang pada tahun 2024, menunjukkan adanya penambahan pegawai yang cukup signifikan. Namun, pada tahun 2025 jumlah pegawai menurun menjadi 426 orang, sehingga tercatat sekitar 98 pegawai keluar dalam periode tersebut. Perubahan jumlah pegawai ini mencerminkan dinamika sumber daya manusia yang memerlukan perhatian serius dari pihak manajemen.

Salah satu elemen yang memengaruhi stabilitas jumlah pegawai adalah tingkat motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berusaha dan mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sudarmo, 2011). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi umumnya menjalankan tugasnya dengan penuh dedikasi dan berusaha melampaui target yang telah ditetapkan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Ramadhani (2016) mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa dorongan untuk bekerja dengan semangat yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas, semangat, dan produktivitas pegawai dalam pekerjaan mereka. Setiap individu memiliki tingkat motivasi yang berbeda, yang dipengaruhi oleh kebutuhan akan penghargaan, pengakuan, atau kepuasan pribadi dalam pekerjaan.

Selain motivasi, kompensasi juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kompensasi adalah penghargaan yang diterima pegawai sebagai bentuk imbalan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi (Sutrisno, 2012). Berdasarkan wawancara dengan pegawai aktif dan yang telah keluar dari Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, ditemukan bahwa ketidaksesuaian antara gaji pokok dan insentif dengan beban kerja yang ada menjadi salah satu alasan utama pegawai memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

Kompensasi yang diberikan secara adil, ayak, dan tepat waktu dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap institusi tempat mereka bekerja (Mangkunegara, 2016). Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi berpotensi menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti menurunnya semangat kerja, meningkatnya tingkat absensi, serta munculnya konflik dalam organisasi.

Tujuan utama pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai agar mampu memberikan kinerja terbaik bagi organisasi (Octaviane, 2013). Sistem kompensasi yang tepat diharapkan dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan antara pegawai dan institusi. Penelitian Huni ahar (2013) juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berpengaruh langsung terhadap kualitas kinerja dan keberlangsungan organisasi (Prasetyo, 2015). Apabila tingkat kepuasan kerja pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica tidak terpenuhi, hal ini dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan publik serta melemahkan daya saing institusi dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman.

**Tabel 1. 3 Daftar Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Liquica 2025.**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	Golongan	Jumlah Pegawai
1	Sarjana (S1)	92 orang	Golongan 1	29
2	Master (S2)	4 orang	Golongan 2	60
3	Diploma (D1–D3)	5 orang	Golongan 3	37
4	SMA / SMEA / STM	83 orang	Golongan 4	26
5	SMP	10 orang	Golongan 5	21
6	SD (termasuk “Kelas 4 SD Portugis”)	17 orang	Golongan 6	18
			Golongan 7	20

*Sumber data dioalah oleh Peneliti 2025*

Berdasarkan data pada Tabel 1.3, komposisi pegawai negeri sipil di Kabupaten Liquica tahun 2025 menunjukkan variasi tingkat pendidikan dan golongan yang cukup beragam. Dari sisi pendidikan, sebagian besar pegawai telah memiliki kualifikasi Sarjana (S1) sebanyak 92 orang, diikuti oleh ulusan SMA/ sederajat sebanyak 83 orang. Sementara itu, jumlah pegawai dengan pendidikan Master (S2) relatif sedikit, yaitu 4 orang, dan ulusan Diploma (D1–D3) sebanyak 5 orang. Masih terdapat pula pegawai dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 10 orang dan SD sebanyak 17 orang. Dari sisi kepangkatan, distribusi pegawai tersebar pada Golongan 1 sampai Golongan 7, dengan jumlah terbanyak berada pada Golongan 2 dan Golongan 3.

Apabila dicermati lebih lanjut, komposisi tersebut berpotensi menimbulkan beberapa sumber ketidakpuasan kerja. Sebagian besar pegawai telah berpendidikan Sarjana, namun banyak di antaranya masih berada pada golongan menengah dan belum menempati posisi strategis dalam struktur organisasi. Ketidaksiesuaian antara kualifikasi akademik dan posisi jabatan dapat memunculkan persepsi kurangnya penghargaan

terhadap kompetensi yang dimiliki. Kondisi ini berpotensi menimbulkan rasa tidak puas, terutama apabila kesempatan promosi.

Di sisi lain, masih cukup banyak pegawai dengan tingkat pendidikan SMA ke bawah. Kondisi ini dapat berdampak pada efektivitas dan produktivitas organisasi apabila tidak diimbangi dengan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang memadai. Perbedaan tingkat pendidikan juga berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja antara pegawai dengan kualifikasi tinggi dan rendah. Pegawai berpendidikan lebih tinggi mungkin merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar, sementara pegawai dengan pendidikan lebih rendah dapat mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Distribusi golongan yang mayoritas terkonsentrasi pada golongan menengah menunjukkan adanya potensi stagnasi dalam jalur karier. Jumlah pegawai pada golongan tinggi cenderung lebih sedikit dibandingkan dengan golongan menengah, yang mengarah pada terbatasnya peluang untuk naik jabatan. Jika sistem promosi dan kenaikan pangkat tidak diterapkan secara adil dan transparan, hal ini dapat menyebabkan keluhan mengenai lambatnya perkembangan karier dan kurangnya penghargaan terhadap prestasi kerja.

Ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan dan golongan jabatan juga menunjukkan belum adanya hubungan yang sepenuhnya seimbang antara kualifikasi akademik dan posisi struktural. Pegawai dengan pendidikan tinggi mungkin merasa belum memperoleh pengakuan yang

sepadan, sementara pegawai dengan pendidikan lebih rendah berpotensi menghadapi tekanan kerja tanpa dukungan peningkatan kapasitas yang cukup. Situasi tersebut dapat memengaruhi persepsi keadilan organisasi. Berdasarkan pola data tersebut, terdapat indikasi bahwa pegawai dengan kualifikasi Sarjana tetapi berada pada golongan rendah cenderung berpotensi mengalami ketidakpuasan terkait promosi, kompensasi, dan penghargaan kinerja. Sementara itu, pegawai dengan pendidikan SMA ke bawah mungkin menghadapi tantangan dalam hal peningkatan kompetensi dan distribusi beban kerja. Konsentrasi pegawai pada golongan 1 hingga 3 juga berpotensi memengaruhi tingkat motivasi kerja, terutama apabila peluang kenaikan pangkat dan peningkatan kesejahteraan dinilai terbatas. Dengan demikian, komposisi pendidikan dan golongan pegawai di Kabupaten Liquica perlu menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penyesuaian antara kualifikasi, jenjang karier, serta sistem penghargaan yang adil diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa lingkungan kerja, motivasi, dan kompensasi memiliki peranan strategis dalam membentuk kepuasan kerja pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, Timor-Leste. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

**“Pengaruh lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, Timor-Leste.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berpengaruh terhadap kinerja, loyalitas, dan keberlangsungan organisasi. Hasil studi pendahuluan di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica menunjukkan masih adanya kendala, seperti fasilitas kerja yang terbatas, kondisi lingkungan kerja yang belum optimal, tingkat motivasi pegawai yang bervariasi, serta sistem kompensasi yang belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja. Lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan kenyamanan dan semangat kerja, sementara motivasi yang rendah dan kompensasi yang tidak sesuai dapat memengaruhi tingkat kepuasan pegawai.

Berdasarkan kondisi tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, Timor-Leste?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai?
3. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai?
4. Apakah lingkungan kerja, motivasi, dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, tujuan penelitian

ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, Timor-Leste.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, Timor-Leste.
3. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, Timor-Leste.
4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja, motivasi, dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, Timor-Leste.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoretis dan praktis. Secara teoretis, hasil penelitian dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait lingkungan kerja, motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi peneliti dalam menambah wawasan mengenai pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan. Bagi pegawai Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica, hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja, motivasi, dan sistem kompensasi. Sementara itu, bagi instansi terkait, penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan guna meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.