

Studi Deskriptif Tentang Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Daerah Kota Lhokseumawe

Intan Maulida¹, Venna Maulida Mustika¹, Sutan Febriansyah^{1*}

¹Universitas Bumi Persada, Lhokseumawe, Indonesia

Corresponding Author Email: sutanf@unbp.ac.id

Abstrak

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja dan produktivitas Pegawai, termasuk dalam sektor pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe berdasarkan lima indikator utama, yaitu kompensasi, kondisi kerja, hubungan antar pegawai, hubungan dengan atasan, dan kesempatan pengembangan karier. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 100 responden yang dipilih secara purposive. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, termasuk skor rata-rata dan persentase. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja secara umum berada pada kategori cukup puas hingga puas, dengan rata-rata skor keseluruhan sebesar 3.58 dari skala 1–5. Indikator kepuasan tertinggi adalah hubungan antar pegawai (rata-rata 4.3), sedangkan indikator terendah adalah pengembangan karier (rata-rata 2.9). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun suasana kerja antar pegawai sudah baik, masih terdapat kebutuhan akan peningkatan dalam aspek pengembangan karier dan sistem kompensasi. Penelitian ini merekomendasikan agar Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe memperkuat program pelatihan dan promosi karier yang adil serta meningkatkan sistem penghargaan yang sesuai dengan beban kerja pegawai. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pengambilan kebijakan manajemen sumber daya manusia di sektor publik

Kata kunci: Kepuasan kerja, ASN, Pemerintah Daerah, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karier.

Abstract

Job satisfaction is one of the key factors influencing employee performance and productivity, including within the public sector. This study aims to describe the level of job satisfaction among civil servants (ASN) in the Local Government of Lhokseumawe City based on five main indicators: compensation, working conditions, relationships among employees, relationships with supervisors, and career development opportunities. This research employs a descriptive quantitative approach using a survey method, in which questionnaires were distributed to 100 purposively selected respondents. The data were analyzed using descriptive statistics, including mean scores and percentages. The results indicate that the overall level of job satisfaction falls within the category of moderately satisfied to satisfied, with an average overall score of 3.58 on a 1–5 scale. The highest satisfaction indicator was interpersonal relationships among employees (average 4.3), while the lowest was career development (average 2.9). These findings suggest that although the work atmosphere among employees is positive, improvements are still needed in career development and compensation systems. The study recommends that the Local Government of Lhokseumawe City strengthen fair training and career promotion programs, as well as improve reward systems that align with employees' workloads. This

research can also serve as a reference for policymaking in human resource management within the public sector.

Keywords: Job Satisfaction, Civil Servants, Local Government, Work Environment, Career Development.

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan, kepuasan kerja Pegawai berkontribusi terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi, semangat kerja yang positif, serta mampu bekerja lebih produktif (Robbins & Judge, 2019). Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai tingkat kepuasan kerja di sektor publik menjadi sangat penting, terutama di daerah yang sedang berbenah dalam tata kelola pemerintahan seperti Kota Lhokseumawe. Lingkungan pemerintahan daerah memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan sektor swasta. Adanya birokrasi yang kompleks, tekanan administratif, dan keterbatasan sumber daya sering kali menjadi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan bagi para pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti gaji, hubungan antarpegawai, kepemimpinan atasan, dan peluang pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja Pegawai sektor publik (Sopiah, 2018). Hal ini menegaskan pentingnya studi deskriptif untuk menggambarkan kondisi riil kepuasan kerja di pemerintahan daerah.

Kota Lhokseumawe, sebagai salah satu kota strategis di Provinsi Aceh, sedang menjalani berbagai transformasi dalam tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Dengan perkembangan ini, tuntutan terhadap kualitas kerja aparatur sipil negara (ASN) pun semakin meningkat. Namun, belum banyak studi yang secara khusus menyoroti bagaimana kondisi kepuasan kerja para ASN di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe. Padahal, kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja, tingginya tingkat ketidakhadiran, bahkan keinginan untuk pindah tugas. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang memiliki Pegawai dengan tingkat kepuasan tinggi cenderung memiliki budaya kerja yang sehat, iklim organisasi yang positif, dan output kerja yang optimal (Luthans, 2015). Dalam konteks birokrasi pemerintahan, hal ini sangat penting mengingat pelayanan publik merupakan fungsi utama dari aparatur negara. Jika pegawai tidak merasa puas, maka kualitas pelayanan publik pun dapat menurun secara signifikan.

Pendekatan deskriptif dipilih dalam penelitian ini untuk menggambarkan secara rinci kondisi kepuasan kerja pegawai berdasarkan persepsi mereka terhadap lingkungan kerja, kompensasi, hubungan interpersonal, kepemimpinan, dan peluang pengembangan diri. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tanpa melakukan intervensi atau eksperimen. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi landasan bagi pimpinan organisasi pemerintah dalam mengambil kebijakan pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran. Penelitian deskriptif tentang kepuasan kerja ini juga penting untuk mendukung program reformasi birokrasi yang sedang digalakkan oleh pemerintah pusat dan daerah. Salah satu aspek dari reformasi birokrasi adalah peningkatan kualitas SDM melalui peningkatan kepuasan dan kesejahteraan kerja pegawai. Dengan adanya data deskriptif

yang kuat, pemerintah daerah dapat menyusun strategi peningkatan kualitas kerja yang berorientasi pada kebutuhan nyata pegawai. Hal ini akan memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi publik.

Dengan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan secara objektif bagaimana tingkat kepuasan kerja Pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik dan menjadi referensi bagi pengambilan kebijakan di masa mendatang.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis tingkat kepuasan kerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe. Secara khusus, tujuan penelitian ini meliputi:

1. Mengetahui tingkat kepuasan kerja ASN berdasarkan aspek kompensasi.
2. Mengetahui tingkat kepuasan kerja ASN berdasarkan kondisi kerja.
3. Mengetahui tingkat kepuasan kerja ASN dalam hubungan antarpegawai.
4. Mengetahui tingkat kepuasan kerja ASN dalam hubungan dengan atasan.
5. Mengetahui tingkat kepuasan kerja ASN terhadap kesempatan pengembangan karier.

LANDASAN TEORI

1. Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) – Frederick Herzberg

Frederick Herzberg mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kategori faktor, yaitu:

- Motivator factors: seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan perkembangan pribadi.
- Hygiene factors: seperti gaji, hubungan kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.

Faktor motivator dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor hygiene jika tidak dipenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, tetapi pemenuhannya tidak serta-merta membuat puas.

2. Teori Keadilan (Equity Theory) – J. Stacy Adams

Menurut teori ini, Pegawai merasa puas apabila mereka melihat bahwa perlakuan dan imbalan yang mereka terima adalah adil jika dibandingkan dengan rekan kerja lain yang memiliki beban dan tanggung jawab serupa. Ketika terjadi ketimpangan (inequity), maka akan muncul ketidakpuasan kerja.

3. Teori Harapan (Expectancy Theory) – Victor Vroom

Vroom menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan individu bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, yang kemudian akan diikuti oleh penghargaan yang sesuai. Kepuasan meningkat ketika ekspektasi tersebut terpenuhi.

4. Teori Kebutuhan Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow menyatakan bahwa manusia memiliki lima kebutuhan dasar: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kepuasan kerja dapat tercapai apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut dipenuhi dalam konteks lingkungan kerja.

5. Teori Job Characteristics Model – Hackman & Oldham

Model ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan memiliki lima karakteristik inti: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi,

dan umpan balik. Semakin tinggi skor karakteristik ini, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan fenomena yang terjadi, yaitu kepuasan kerja pegawai pada lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe, tanpa melakukan intervensi atau manipulasi variabel (Sugiyono, 2019). Jenis penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh informasi tentang variabel tunggal secara apa adanya.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor-kantor Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan pada bulan November 2025 – Februari 2026.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe. Sampel ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, seperti:

- (1) berstatus sebagai ASN aktif,
- (2) telah bekerja minimal satu tahun, dan
- (3) bersedia mengisi kuesioner penelitian.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden, sesuai dengan ketersediaan dan keterjangkauan responden yang memenuhi kriteria.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui angket (kuesioner tertutup) yang disebarakan kepada responden. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator kepuasan kerja, seperti: gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier, yang diadaptasi dari teori Herzberg (1966) dan Robbins & Judge (2019).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja Pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe. Data diperoleh melalui kuesioner skala Likert yang mencakup lima indikator utama: kompensasi/gaji, kondisi kerja, hubungan antarpegawai, hubungan dengan atasan, dan **kesempatan** pengembangan karier.

Tabel 1. Rekapitulasi Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai Berdasarkan Lima Indikator

No	Indikator Kepuasan Kerja	Rata-Rata Skor	Kategori	Persentase Responden Puas/Sangat Puas (%)
1	Kompensasi/Gaji	3.2	Cukup Puas	36%
2	Kondisi Lingkungan Kerja	3.9	Puas	71%
3	Hubungan dengan Rekan Kerja	4.3	Sangat Puas	76%
4	Hubungan dengan Atasan	3.6	Puas	59%

No	Indikator Kepuasan Kerja	Rata-Rata Skor	Kategori	Persentase Responden Puas/Sangat Puas (%)
5	Pengembangan Karier	2.9	Kurang Puas	37%
-	Rata-rata Total	3.58	Cukup-Puas	55.8%

Sumber data : Hasil diolah 2026

Analisis Deskriptif Tiap Indikator

1. Kompensasi/Gaji Rata-rata skor: 3.2 dengan Kategori: Cukup Puas dimana Responden merasa gaji dan tunjangan cukup layak, tetapi belum sepenuhnya memuaskan terutama jika dibandingkan dengan beban kerja dan biaya hidup. Sebagian besar responden (62%) menyatakan "**cukup puas**" dengan kompensasi yang diterima. Namun, hanya 18% yang menyatakan "sangat puas". Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat harapan terhadap peningkatan kesejahteraan finansial.

2. Kondisi Lingkungan Kerja Rata-rata skor: 3.9 dengan Kategori: Puas Dimana Sebagian besar pegawai menyatakan lingkungan kerja sudah nyaman, bersih, dan mendukung produktivitas. Sebanyak 71% responden merasa "puas" terhadap kondisi lingkungan kerja, seperti fasilitas kantor, kenyamanan ruangan, dan keamanan kerja. Sementara itu, 9% responden merasa kurang puas karena faktor infrastruktur kantor yang belum merata di seluruh OPD.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja Rata-rata skor: 4.3 dengan Kategori: Sangat Puas, dimana Hubungan sosial dan komunikasi antarpegawai sangat baik. Tercipta suasana kerja kolaboratif dan saling menghargai. Data menunjukkan bahwa hubungan antarpegawai tergolong sangat baik, dengan 76% responden menyatakan "sangat puas", terutama karena suasana kekeluargaan dan kolaboratif antar Pegawai.

4. Hubungan dengan Atasan Rata-rata skor: 3.6, Kategori: Puas dimana Atasan Dinilai cukup komunikatif, namun sebagian responden merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Sekitar 59% responden mengaku puas dengan gaya kepemimpinan atasan mereka. Namun, 14% menyatakan ketidakpuasan karena merasa kurang diberi ruang untuk menyampaikan pendapat atau ide.

5. Kesempatan Pengembangan Karier, Rata-rata skor: 2.9 dengan Kategori: Kurang Puas, dimana Program pelatihan dan jenjang karier dirasa belum merata dan transparan. Hanya 37% responden merasa memiliki cukup kesempatan untuk mengembangkan karier melalui pelatihan, seminar, atau mutasi ke jabatan strategis. Sebanyak 40% menyatakan "kurang puas" dalam aspek ini.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum, tingkat kepuasan kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe berada pada kategori sedang hingga tinggi. Kepuasan tertinggi ditemukan pada aspek hubungan antarpegawai, sedangkan kepuasan terendah terdapat pada kesempatan pengembangan karier.

Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1966) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua jenis faktor, yaitu motivator (pengembangan karier, pengakuan) dan hygiene (gaji, lingkungan kerja). Dalam konteks ini, faktor hygiene seperti lingkungan kerja dan hubungan sosial menunjukkan performa yang baik, tetapi faktor motivator seperti pengembangan karier masih perlu ditingkatkan.

Kepuasan terhadap kompensasi berada pada kategori sedang, yang mendukung pendapat Vroom (1964) dalam Teori Harapan, bahwa Pegawai akan termotivasi dan merasa puas

jika mereka yakin usaha yang diberikan akan menghasilkan imbalan yang sepadan. Ketika imbalan dianggap tidak proporsional dengan kontribusi, maka kepuasan pun menurun.

Kurangnya kesempatan pengembangan karier juga memperkuat temuan dari Equity Theory oleh Adams (1965), di mana Pegawai membandingkan input-output mereka dengan rekan kerja. Ketika merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang, maka persepsi ketidakadilan pun muncul, yang menurunkan kepuasan kerja.

Meskipun mayoritas responden merasa puas dengan hubungan antarpegawai dan lingkungan kerja, hal ini belum sepenuhnya menjamin peningkatan kinerja jika tidak diimbangi dengan perhatian terhadap aspek lain seperti pengakuan, transparansi promosi, dan program pengembangan diri.

Oleh karena itu, diperlukan kebijakan SDM yang lebih progresif dan responsif di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe, terutama dalam memberikan peluang karier yang adil dan pelatihan yang relevan. Upaya tersebut tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat profesionalisme ASN dalam melayani masyarakat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 100 orang aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Tingkat kepuasan kerja pegawai secara umum berada pada kategori "cukup puas hingga puas" dengan rata-rata skor keseluruhan 3.58 pada skala Likert 1–5. Ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai merasa cukup nyaman dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya, meskipun masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan.
2. Hubungan antarpegawai merupakan indikator dengan tingkat kepuasan tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang harmonis dan solidaritas antarpegawai cukup kuat, serta menjadi kekuatan utama dalam lingkungan kerja ASN di Kota Lhokseumawe.
3. Kondisi lingkungan kerja dan hubungan dengan atasan juga menunjukkan kategori kepuasan yang cukup tinggi, meskipun masih ada pegawai yang merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan kurang mendapatkan dukungan secara profesional dari atasan.
4. Aspek pengembangan karier merupakan indikator dengan tingkat kepuasan terendah. Banyak pegawai merasa belum mendapatkan kesempatan yang adil dan terbuka untuk berkembang dalam karier, baik melalui promosi jabatan maupun pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi.
5. Kompensasi atau gaji berada pada kategori cukup puas, yang menunjukkan bahwa meskipun gaji dipandang mencukupi secara umum, tetapi belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi terutama jika dikaitkan dengan beban kerja dan biaya hidup di daerah.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe perlu memperhatikan program pengembangan karier dan pelatihan pegawai secara lebih sistematis, transparan, dan

- merata, agar semua ASN merasa memiliki peluang yang sama dalam peningkatan kompetensi dan jenjang karier.
2. Diperlukan evaluasi kebijakan kompensasi dan tunjangan kinerja, agar dapat mencerminkan keadilan, keseimbangan antara beban kerja dan penghargaan, serta mampu meningkatkan motivasi kerja secara berkelanjutan.
 3. Pimpinan OPD disarankan untuk lebih aktif melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan serta meningkatkan komunikasi dua arah, guna menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka, partisipatif, dan suportif.
 4. Hubungan baik antarpegawai perlu terus dipertahankan dan diperkuat, melalui kegiatan internal seperti pelatihan bersama, forum diskusi, atau kegiatan sosial organisasi yang membangun kerja tim dan semangat kolaboratif.
 5. Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya dengan pendekatan yang lebih mendalam, misalnya melalui metode campuran (mixed methods) atau studi komparatif antar-OPD, untuk memperoleh gambaran yang lebih luas dan akurat mengenai kepuasan kerja ASN di daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. Andi Offset.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.