

# ANALISIS KETIDAKPUASAN KERJA PEGAWAI KONTRAK PADA KANTOR CAMAT GEROKGAK KABUPATEN BULELENG (Sebuah Kajian Dari Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia)

N. Y. Diyah<sup>1</sup>, N. M. A. Widiastini<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Jurusan Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja  
e-mail: nadiya.yatining.diyah@undiksha.ac.id<sup>1</sup>, ary.widiastini@undiksha.ac.id<sup>2</sup>

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penyebab ketidakpuasan kerja pegawai kontrak, dampak yang ditimbulkan dari ketidakpuasan kerja pegawai kontrak, dan upaya untuk mengatasi ketidakpuasan kerja pegawai kontrak pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan pedoman observasi, wawancara mendalam, dan pedoman dokumentasi. Data yang dikumpulkan selanjutnya dilakukan reduksi data, kemudian dianalisa secara deskriptif kualitatif, kemudian dipaparkan secara naratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja pegawai kontrak pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng disebabkan oleh beberapa hal yaitu gaji yang belum sesuai dengan beban kerja, fasilitas kerja yang kurang memadai, serta kebijakan atasan yang kurang adil terhadap pegawai kontrak. Dampak dari ketidakpuasan tersebut adalah rendahnya motivasi kerja pegawai sehingga dapat menurunkan kualitas kerja dari pegawai. Selain itu, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pendisiplinan pegawai. Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa pegawai kontrak masih bertahan bekerja di kantor tersebut karena menganggap bahwa menjadi pegawai kontrak lebih baik dibandingkan menjadi buruh atau tidak bekerja sama sekali meskipun masih merasakan ketidakpuasan kerja yang disebabkan karena status sosial.

**Kata Kunci** : kepuasan kerja, pegawai kontrak

## Abstract

*The aim of this research is to describe the causes of contract employees job dissatisfaction in Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng, the impact of contract employees job dissatisfaction in Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng, the efforts to address contract employees job dissatisfaction in Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng. The research design used descriptive qualitative. The data were collected by observation, in-depth interviews, and the latest documentation. The data collected was performed data reduction, then analyzed by descriptively qualitatively, then presented narrative. The results showed that the work dissatisfaction of contract employees was caused by several things, namely salaries that were not in accordance with the workload, inadequate work facilities, and unfair supervisor policies towards contract employees. The impact of dissatisfaction is the low work motivation of employees so that it can reduce the quality of work of employees. In addition, an effort that can be done is to discipline employees. In this case, it was also found that contract employees were still working in the office because they thought as contract employees was better than being a laborer or not working at all despite feeling job dissatisfaction because of social status.*

**Key words** : contract employees, job satisfaction

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang menggerakkan sumber daya lainnya di dalam organisasi. Oleh sebab 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 yang dimiliki dalam organisasi.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai 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 dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pegawai, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang akan dirasakan, demikian pula sebaliknya.

Pemberian kompensasi diindikasikan mampu membangun kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai. Pernyataan 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. Agar kompensasi tersebut dapat memberikan kepuasan, maka pemberian kompensasi harus memperhatikan asas keadilan dan kelayakan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hakim (2014:108) bahwa pemberian kompensasi sebaiknya memenuhi asas keadilan, kelayakan, dan dapat memenuhi kebutuhan dasar pegawai. Selain kompensasi, terdapat faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu penempatan yang sesuai dengan keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, berat ringannya pekerjaan, peralatan yang menunjang, dan kepemimpinan (Hasibuan, 2007:203). Apabila berbagai faktor tersebut tidak dapat dipenuhi, maka pegawai akan rentan merasakan ketidakpuasan sehingga dapat menurunkan motivasinya untuk bekerja dengan baik.

Motivasi kerja pegawai dapat diperoleh melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja salah satunya dengan cara pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan pegawai. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Kadarisman (2012:320) bahwa motivasi kerja pegawai dapat diperoleh melalui pemberian kompensasi yang memadai. Sedangkan menurut Hakim (2014:125) proses timbulnya motivasi seseorang merupakan 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. Apabila hal tersebut tidak dapat terpenuhi, maka akan menurunkan motivasi pegawai untuk bekerja dengan baik.

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 bekerja dan berkontribusi secara maksimal kepada organisasi. Namun, pada kenyataannya masih terdapat fenomena dalam organisasi yang menunjukkan bahwa pegawai merasakan ketidakpuasan sehingga menurunkan motivasi kerja pegawai. Hal tersebut terjadi pada pegawai kontrak yang bekerja di Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng.

Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng merupakan organisasi pemerintah tingkat kecamatan 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 diduga masih mengalami permasalahan terkait dengan kepuasan kerja yang dirasakan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, pegawai kontrak pada kantor camat tersebut cenderung masih merasakan ketidakadilan sehingga menimbulkan rasa ketidakpuasan. Ketidakpuasan tersebut diduga karena pemberian kompensasi yang masih belum sesuai dengan harapan pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh, kompensasi yang diterima pegawai kontrak hanya berupa gaji pokok saja yang mana nominalnya masih di bawah UMK yang berlaku 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). Nominal paling rendah yang diterima pegawai kontrak adalah sebesar Rp. 1.400.000 sedangkan nominal paling tinggi adalah sebesar Rp. 1.800.000. Selain itu, terdapat pula perbedaan waktu pemberian kompensasi antara pegawai kontrak dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil). Kompensasi yang diterima PNS rutin setiap awal bulan sesuai dengan peraturan yang berlaku, sedangkan kompensasi pegawai kontrak baru akan diproses pada akhir bulan dan akan diterima pada awal bulan berikutnya. Kebijakan terhadap pembagian gaji pegawai kontrak tersebut juga diketahui tidak memiliki dasar yang pasti seperti disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, beban kerja, maupun masa kerja pegawai sehingga hal tersebut rentan menjadi penyebab ketidakadilan bagi sesama pegawai kontrak.

Ketidakpuasan tersebut berdampak pada rendahnya motivasi pegawai kontrak 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 tentu perlu diperhatikan dan dikaji kembali agar seluruh pegawai dapat merasakan kepuasan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan dapat menghasilkan kinerja serta pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan mengenai penyebab ketidakpuasan kerja pegawai kontrak, dampak yang ditimbulkan dari ketidakpuasan kerja pegawai kontrak, dan upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi ketidakpuasan kerja pegawai kontrak pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng.

## 2. Metode

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Subjek dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai kontrak pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng yang berjumlah 35 orang sedangkan objek penelitian ini adalah penyebab ketidakpuasan kerja pegawai kontrak, dampak yang ditimbulkan dari ketidakpuasan kerja pegawai kontrak, dan upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi ketidakpuasan kerja pegawai kontrak pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berupa informasi yang diperoleh dari responden terkait dengan objek penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber yang diteliti melalui metode wawancara mendalam sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada seperti dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu (1) observasi, (2) wawancara mendalam, dan (3) dokumentasi, sedangkan teknik analisis data

yang digunakan yaitu (1) pengumpulan data, (2) reduksi data, (3) penyajian data, dan (4) penarikan kesimpulan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian yang dilakukan pada pegawai kontrak di Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng, adapun penyebab ketidakpuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut.

Penyebab pertama adalah gaji yang diterima pegawai kontrak. Pegawai kontrak pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng menjadikan gaji sebagai tolak ukur yang paling utama dalam menentukan kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan imbalan yang diterima hanya berupa gaji saja atau tidak mendapatkan imbalan lainnya sebagaimana yang diterima oleh PNS. Gaji yang diterima pegawai kontrak hanya berkisar Rp. 1.400.000 sampai dengan Rp. 1.800.000. Pemberian gaji tersebut tidak disesuaikan dengan beban kerja, masa kerja, ataupun pendidikan yang dimiliki pegawai. Selain itu, terdapat perbedaan waktu pemberian gaji antara pegawai kontrak dengan PNS. Jika PNS, rutin menerima setiap bulan sedangkan pegawai kontrak akan menerima pada awal bulan berikutnya karena gaji yang akan diterima baru diproses pada akhir bulan sebelumnya. Pegawai kontrak juga masih mengeluhkan sistem pemberian gaji yang masih belum dapat menerapkan prinsip adil dan layak sebagaimana pendapat dari Hasibuan (2007:203) yang menyatakan bahwa prinsip adil dan layak dalam pemberian balas jasa harus diperhatikan dan sebaiknya dirancang dengan mempertimbangkan kontribusi pegawai ataupun kebutuhan pegawai.

Sebagai organisasi pemerintah, pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tentu harus berkualitas. Baik buruknya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat akan mencerminkan kualitas pegawai sebagai sumber daya manusia di dalamnya. Fakta bahwa gaji yang diterima pegawai kontrak yang masih belum adil dan layak tersebut dapat menjadikan pegawai tidak optimal memberikan pelayanan maupun melaksanakan pekerjaan yang dilakukan. Menurut I Gusti Putu Mangkuyasa selaku Kasubag Umum dan Keuangan bahwa hanya sebagian kecil pegawai kontrak yang aktif dalam bekerja dan memberikan pekerjaan yang berkualitas sehingga diberikan tanggung jawab yang cukup banyak dibandingkan pegawai kontrak lainnya. Ia menambahkan bahwa biasanya pegawai tersebut menjadi staf teknis karena beban kerjanya bersifat lebih mengkhusus karena tidak semua pegawai dapat mengerjakan tugas tersebut. Pegawai yang demikian seharusnya dapat lebih dikelola oleh organisasi untuk menghindari pemberhentian pegawai karena keberadaan pegawai kontrak juga sangat diperlukan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menghindari hal tersebut adalah dengan lebih memperhatikan lagi kesejahteraan pegawainya yaitu dengan memberikan gaji yang sesuai. Sebagaimana menurut pendapat dari 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.

Sebagian besar pegawai kontrak memiliki kualitas pekerjaan yang biasa-biasa saja. Hal tersebut karena beban kerjanya yang masih bersifat umum, seperti membuat surat, mengarsip, maupun membuat SPJ (Surat Pertanggungjawaban). Pegawai tersebut biasanya menjadi staf administrasi dan hanya bekerja apabila ada perintah dari atasan. Menurut I Gusti Putu Mangkuyasa selaku Kasubag Umum dan Keuangan, sebenarnya beban kerja pegawai kontrak mengikuti tupoksi (tugas pokok dan fungsi) di setiap bagian yang sudah tertuang dalam SK (Surat Keputusan) yang dikeluarkan oleh camat namun hal tersebut hanya formalitas saja karena pada dasarnya kehadiran pegawai kontrak tersebut hanya bersifat membantu sehingga diberikan pekerjaan yang bersifat umum bagi pegawai yang menjadi staf administrasi. Oleh karena itu, mereka hanya bekerja sesuai perintah dari atasannya. Jika sedang tidak ada pekerjaan yang dilakukan biasanya pegawai kontrak tersebut hanya melakukan aktivitas lain di luar pekerjaan.

Perbedaan beban kerja tersebut menjadi penyebab kedua ketidakpuasan pegawai kontrak karena hanya sebagian kecil pegawai yang diberikan tanggung jawab lebih banyak dibandingkan pegawai lainnya sehingga menimbulkan rasa ketidakadilan apalagi jumlah gaji yang diterima tidak jauh berbeda antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Padahal

menurut Hakim (2014:108) yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi sebaiknya memenuhi asas keadilan, kelayakan, dan dapat memenuhi kebutuhan. Artinya, gaji yang diterima seharusnya bisa disesuaikan dengan beban kerja yang diberikan. Pegawai kontrak cenderung membandingkan beban kerja yang dilakukan dengan jumlah gaji yang diterima. Tentu saja pegawai yang lebih banyak memiliki beban kerja merasakan masih belum ada kesesuaian sehingga kepuasan yang seharusnya dapat dirasakan belum dapat tercapai.

Menurut I Ketut Arya Negara, S.Sos selaku Sekretaris Camat pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng, jika dilihat dari kualitas pekerjaan yang dilakukan pegawai kontrak, sudah cukup memuaskan karena pegawai yang memiliki beban kerja lebih banyak sudah melakukan pekerjaannya dengan baik sedangkan pegawai yang memiliki beban kerja lebih sedikit memiliki hasil kerja yang biasa-biasa saja karena pekerjaan yang dilakukan masih bersifat umum. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan tersebut cenderung terjadi pada pegawai kontrak yang memiliki beban kerja yang lebih banyak. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya berlaku lebih adil dengan membuat kebijakan yang lebih memperhitungkan keinginan dan kebutuhan pegawai.

Kebijakan atasan yang kurang adil pada pegawai kontrak juga menjadi penyebab ketidakpuasan pegawai terutama kebijakan pada sistem penggajian. Kebijakan atasan terhadap penggajian pegawai kontrak sudah tertuang dalam SK (Surat Keputusan) yang dikeluarkan pada saat pegawai mulai bekerja. Di dalam SK berisikan tentang tupoksi (tugas pokok dan fungsi) dan rincian gaji yang diterima masing-masing pegawai kontrak beserta tanda tangan dari setiap pegawai kontrak dan camat. Berdasarkan data yang diperoleh, gaji yang diterima pegawai kontrak masih berada di bawah upah minimum yang berlaku di Kabupaten Buleleng. Selain itu, besar gaji yang diterima juga tidak disesuaikan dengan tingkat pendidikan maupun beban kerja yang diberikan. Hal tersebut menimbulkan kesenjangan pada pegawai kontrak sebagaimana dari hasil wawancara yang diperoleh, bahwa pegawai kontrak merasakan ketidakpuasan karena gaji yang diterima tidak sesuai dengan banyaknya beban kerja yang diberikan dan terdapat pegawai yang kurang puas karena jumlah gaji yang diterima berbeda dengan pegawai lainnya pada bidang kerja dan beban kerja yang sama. Selain itu, pegawai kontrak tidak mendapatkan tunjangan-tunjangan seperti yang diterima PNS maupun pegawai kontrak pada umumnya di perusahaan.

Ketidakpuasan pegawai kontrak juga terletak pada fasilitas kerja yang diberikan. Fasilitas kerja yang memadai dengan kondisi yang layak pakai dan terpelihara dengan baik akan memperlancar proses penyelesaian pekerjaan. Pemberian fasilitas kerja yang lengkap menjadi salah satu faktor penting yang harus terpenuhi. Sebagaimana menurut Hasibuan (2007:203) yang menyatakan bahwa fasilitas kerja merupakan hal yang sangat penting sehingga menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja pegawai karena fasilitas kerja dapat menunjang pekerjaan pegawai dan mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Salah satu fasilitas kerja yang harus ada di kantor pemerintahan adalah komputer. Ketidakpuasan pegawai disebabkan karena penggunaannya yang masih dilakukan secara bergantian. Sudah menjadi rahasia umum jika fasilitas kerja berupa komputer di kantor pemerintahan sangat terbatas. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Ketut Widarbayasa selaku operator E-Infentori bahwa saat ini terdapat satu komputer pada masing-masing bagian. Namun, di bagian sekretariat pada sub bagian perencanaan terdapat tiga laptop sebagai tambahan, sedangkan pada sub bagian umum dan keuangan terdapat dua komputer dan satu laptop, dan terdapat tiga komputer pada bagian pelayanan terpadu. Sedangkan pada bagian ketentraman dan ketertiban, pembangunan, sosial dan budaya, dan pemerintahan hanya terdapat satu komputer saja. Oleh karena itu, tidak semua pegawai diberikan fasilitas kerja tersebut.

Menurut I Gusti Putu Mangkuyasa selaku Kasubag Umum dan Keuangan, memberikan pernyataan bahwa komputer yang tersedia di kantor masih terbatas karena untuk efisiensi anggaran dana. Selain itu, tidak setiap waktu pegawai mengerjakan tugasnya dan tidak semua pegawai bekerja dalam waktu yang bersamaan. Namun, bagi pegawai yang memiliki beban kerja yang banyak akan merasa terganggu karena fasilitas kerja tersebut tidak dapat terus digunakan sehingga penyelesaian pekerjaan akan sedikit terhambat.

Adanya berbagai faktor yang menyebabkan ketidakpuasan tersebut tidak membuat pegawai untuk segera mengundurkan diri atau mencari pekerjaan lain. Bahkan, sebagian besar pegawai memilih untuk tetap bertahan meskipun tidak mendapatkan kepuasan secara maksimal. Hal tersebut mengindikasikan bahwa, terdapat faktor lain yang membuat pegawai untuk tetap bertahan. Berdasarkan temuan dilapangan, pegawai menyampaikan berbagai alasan mengapa masih bertahan bekerja ditempat tersebut padahal yang diterima masih belum ada kesesuaian terutama pada balas jasa yang berupa gaji pokok setiap bulannya. Salah seorang pegawai kontrak, yaitu Dewa Kadek Sugitayasa sebagai Staf Pembuat SPJ dan Administrasi Kepegawaian mengaku bahwa alasannya tetap bertahan dikarenakan untuk mencari pengalaman ilmu dan ketahanan mental apabila dikemudian hari ia menemukan situasi kerja yang berbeda karena ia menyadari bahwa suatu hari nanti bisa mengundurkan diri dan mencari pekerjaan lain.

Meskipun demikian, pegawai tersebut merasakan hal yang sama dengan pegawai kontrak lainnya yang masih merasakan ketidakpuasan. Sedangkan sebagian besar pegawai kontrak lainnya memiliki alasan untuk tetap bertahan karena untuk menambah penghasilan dari pada tidak bekerja sama sekali. Alasan-alasan tersebut mengartikan bahwa adanya kebutuhan aktualisasi diri yang ingin dipenuhi. Pegawai kontrak bisa saja ingin terlihat baik di tengah-tengah masyarakat karena mereka bekerja di kantor instansi pemerintah yang sangat mudah diketahui dari seragam kerja yang dikenakan meskipun status kepegawaiannya hanya sebagai tenaga kontrak yang rentan mengalami ketidakpuasan.

Ketidakpuasan yang dirasakan oleh pegawai kontrak juga dapat berdampak pada kualitas pelayanan maupun pekerjaan yang dihasilkan. Hal tersebut mengartikan bahwa ketidakpuasan dapat menurunkan motivasi kerja pegawai untuk bekerja dengan baik. Pegawai kontrak memiliki prinsip bahwa pekerjaan yang dilakukan seharusnya disamakan dengan pendapatan yang diterima. Adanya ketidaksesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan pendapatan yang diterima tersebut membuat pegawai bekerja dengan tidak maksimal. Sebagaimana informasi yang diperoleh dari I Ketut Arya Negara, S.Sos selaku Sekretaris Camat pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng bahwa pegawai kontrak sebagian besar memiliki kualitas pekerjaan yang biasa-biasa saja dan pegawai yang bekerja itu-itu saja sehingga menjadi pegawai andalan ketika ada pekerjaan yang diberikan oleh atasan dan hal tersebut memberikan kesempatan bagi pegawai lainnya untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Hal tersebut menjadikan pegawai kontrak terlihat malas apalagi fasilitas kerja berupa komputer yang tersedia di kantor masih sangat terbatas.

Rendahnya motivasi kerja pegawai menyebabkan adanya perpindahan pegawai dari bagian satu ke bagian lainnya. Hal tersebut dilakukan dengan harapan agar pegawai bisa membantu pekerjaan pada bagian lain. Pemindahan tersebut dilakukan pada pegawai yang malas atau kurang aktif dalam bekerja. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari I Ketut Arya Negara, S.Sos selaku Sekretaris Camat pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng bahwa setiap tahunnya dilakukan pemindahan bagi pegawai yang kurang aktif bekerja pada suatu bagian. Pemindahan tersebut dilakukan sesuai dengan evaluasi masing-masing atasan langsung setiap pegawai apakah perlu dilakukan pemindahan atau tidak. Namun, pemindahan tersebut hanya dilakukan pada pegawai yang menjadi staf administrasi yang mana pekerjaannya masih bersifat umum dan setelah pemindahan tersebut pekerjaan yang dilakukan juga masih sama seperti pada bagian sebelumnya. Ia juga menilai, meskipun pemindahan tersebut dilakukan tetap saja tidak ada perubahan terhadap sikap pegawai sehingga diperlukan adanya kebijakan lain untuk dapat merubah situasi kerja agar menjadi lebih baik.

Berdasarkan dampak ketidakpuasan kerja pegawai kontrak tersebut, maka terdapat upaya yang bisa dilakukan oleh pimpinan agar dapat terciptanya situasi kerja yang lebih baik. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan peninjauan kembali pada pegawai kontrak yang memiliki kualitas dan kuantitas kerja yang baik. Dengan cara tersebut, maka pengurangan terhadap jumlah pegawai kontrak dapat dilakukan sehingga sistem pemberian kompensasi kepada pegawai yang dipertahankan dapat diperbaiki. Tentu saja pegawai kontrak menginginkan gaji yang diterima agar lebih besar dari saat ini agar motivasi kerja pegawai juga dapat lebih baik. Pegawai menginginkan bahwa pemberian gaji tersebut

disesuaikan dengan beban kerja, masa kerja, maupun pendidikan pegawai. Pimpinan dapat mempertimbangkan salah satu hal tersebut untuk dapat menerapkan kebijakan penggajian yang berprinsip adil dan layak.

Banyaknya pegawai kontrak yang ada saat ini juga tidak seimbang dengan banyaknya beban kerja yang dilakukan sehingga hanya sebagian kecil pegawai kontrak yang benar-benar bekerja di dalamnya karena sudah terdapat pegawai andalan yang sering kali diberikan pekerjaan oleh atasan dan sebagian lainnya hanya akan melakukan aktivitas lain di luar pekerjaan. Dengan melakukan pengurangan pegawai, maka dapat memaksimalkan penggunaan sebagian dana APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) untuk digunakan mensejahterakan pegawai kontrak yang diprioritaskan tetap bertahan bekerja di kantor. Jika pengurangan pegawai dilakukan, maka penggunaan komputer juga bisa dimaksimalkan oleh pegawai yang sering diberikan pekerjaan. Pegawai tidak perlu lagi secara bergantian menggunakan komputer sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan cepat. Melalui berbagai upaya tersebut, maka diharapkan pegawai kontrak dapat merasakan kepuasan kerja yang lebih baik sehingga mampu menghasilkan pekerjaan dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

#### **4. Simpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa, penyebab ketidakpuasan pegawai kontrak disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu (1) gaji yang diterima pegawai kontrak berada jauh di bawah upah minimum yang berlaku di Kabupaten Buleleng dan masih adanya ketidaksesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan gaji yang diterima oleh pegawai kontrak. Selain itu, pegawai kontrak mengeluhkan adanya ketidakadilan atas dasar dasar pasti yang digunakan untuk menetapkan gaji pegawai kontrak, seperti masa kerja, beban kerja, maupun pendidikan yang dimiliki pegawai kontrak, (2) beban kerja yang dilakukan pegawai kontrak dianggap masih belum sesuai dengan pendapatan yang diterima, (3) ketersediaan fasilitas kerja seperti komputer yang masih kurang sehingga mengakibatkan terhambatnya pekerjaan yang dilakukan, dan (4) kebijakan atasan terhadap pemberian gaji pada pegawai kontrak masih belum adil.

Dampak dari ketidakpuasan kerja tersebut adalah rendahnya motivasi kerja pegawai kontrak sehingga melakukan pekerjaan secara tidak maksimal karena pegawai kontrak memiliki prinsip bahwa kualitas pekerjaan yang dilakukan harus disamakan dengan pendapatan yang diterima.

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi ketidakpuasan kerja tersebut yaitu, (1) melakukan peninjauan kembali pada pegawai kontrak yang memiliki kualitas dan kuantitas kerja yang baik sehingga pengurangan terhadap jumlah pegawai kontrak dapat dilakukan dan sistem pemberian kompensasi kepada pegawai yang dipertahankan dapat diperbaiki, (2) jika pengurangan terhadap pegawai kontrak dilakukan, maka penggunaan komputer juga bisa dimaksimalkan karena jumlah pegawai sudah sesuai dengan fasilitas yang tersedia, dan (3) pemberian gaji pada pegawai kontrak disesuaikan dengan beban kerja, masa kerja, maupun pendidikan pegawai. Pimpinan dapat mempertimbangkan salah satu hal tersebut untuk dapat menerapkan kebijakan penggajian yang berprinsip adil dan layak.

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan yaitu, (1) bagi seluruh pegawai pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng, diharapkan seluruh pegawai baik kontrak maupun PNS (Pegawai Negeri Sipil) agar selalu memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas kepada masyarakat., (2) bagi Camat Gerokgak, diharapkan agar selalu memberikan kebijakan-kebijakan yang dapat memberikan kepuasan serta keadilan pada pegawai kontrak sehingga terciptanya situasi kerja yang saling menguntungkan, (3) bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mendalami penelitian tentang ketidakpuasan kerja pada pegawai kontrak yang berada di kantor pemerintahan diharapkan untuk dapat lebih banyak mengungkapkan permasalahan lainnya untuk dapat mengembangkan dan memperkuat temuan dalam penelitian ini.

### **Daftar Pustaka**

- Ansory, Al Fadjar dan Meithiana Indrasari. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Asli. Sidoarjo : Indomedia Pustaka.
- Hakim, Abdul. 2014. *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Semarang : EF Press Digimedia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Heriyanto dan Siti Noor Hidayati. 2016. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal MAKSIPRENEUR*. Vol 6, No 1, (hlm. 68).
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Keputusan Gubernur Bali Nomor 2235/03-G/HK/2019 Tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota Tahun 2020.*
- Masram dan Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.
- Undang-Undang Republik Indonesia No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.*