

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi publik di era modern menghadapi tuntutan yang semakin tinggi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di berbagai level pemerintahan. Perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang berlangsung sangat cepat menuntut aparatur pemerintah untuk terus memperkuat kompetensi, menjaga integritas, serta menunjukkan semangat pelayanan yang berkelanjutan (Istighfarnissa et al., 2022). Harapan masyarakat terhadap pelayanan publik yang semakin efektif, efisien, transparan, dan akuntabel menjadikan kinerja perangkat daerah sebagai fokus perhatian utama dalam proses pemerintahan. Dalam konteks inilah, loyalitas kerja pegawai menjadi salah satu pilar penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi pemerintahan daerah (Pujianto, 2024). Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab yang kuat, mematuhi etika kerja, serta berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Naufalia et al., 2022). Sebaliknya, penurunan loyalitas dapat mengakibatkan melemahnya semangat kerja, meningkatnya tingkat absensi, serta menurunnya kualitas pelayanan publik (Mangkunegara, 2019). Di berbagai instansi daerah, termasuk Kabupaten Jember, mulai terlihat indikasi menurunnya loyalitas kerja pegawai yang ditandai dengan rendahnya motivasi kerja, keluhan terhadap kompensasi yang dianggap belum memadai, serta ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja yang dirasa kurang mendukung kenyamanan dan produktivitas pegawai (Giovanni & Ie, 2022). Kondisi ini menjadi cerminan bahwa organisasi publik harus memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan kerja sebagai bagian integral dalam membangun loyalitas pegawai yang berkelanjutan (Adeniyi, 2024).

Loyalitas kerja merupakan fondasi utama bagi stabilitas organisasi dan kontinuitas layanan publik (Budiningsih, 2021). Karyawan yang loyal menampilkan komitmen jangka panjang, menurunkan tingkat turnover, dan lebih berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi sesaat (Bayu et al., 2024). Di lingkungan instansi pemerintah, loyalitas kerja mendorong konsistensi implementasi kebijakan, peningkatan kualitas pelayanan masyarakat, dan bertumbuhnya kepercayaan publik (Suparno et al., 2023). Upaya peningkatan loyalitas perlu dikelola secara holistik, melalui desain kompensasi yang adil, perbaikan lingkungan kerja, dan pengembangan motivasi keberlanjutan sehingga tidak hanya berdampak pada kinerja individu, melainkan juga efektivitas organisasi dan kemampuannya beradaptasi terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi (Rahmawati et al., 2024). Penelitian terdahulu turut menegaskan pentingnya loyalitas kerja dalam berbagai sektor layanan publik. Studi oleh (Ika Lestari et al., 2023) menunjukkan bahwa loyalitas kerja berhubungan erat dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Sementara itu, (Yustan et al., 2024) menemukan bahwa loyalitas karyawan menjadi salah satu faktor utama dalam menjaga kepercayaan publik serta kelancaran pelaksanaan program-program instansi pemerintah secara berkelanjutan.

Kompensasi adalah total imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi dan beban kerja yang mereka tanggung (Herlambang, 2020). Secara konseptual, kompensasi mencakup komponen finansial seperti gaji pokok, tunjangan,

bonus, insentif, serta peluang pengembangan karier yang dapat meningkatkan nilai ekonomi jangka panjang bagi karyawan (Nursaid et al., 2020). Struktur kompensasi yang kompetitif dan adil dapat meningkatkan rasa dihargai, memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi, serta mendorong loyalitas kerja melalui peningkatan motivasi intrinsik dan kesediaan bertahan di lingkungan kerja (Kurniawan, 2019). Lingkungan kerja adalah kondisi fisik dan sosial tempat karyawan melakukan tugasnya, mencakup fasilitas fisik, hubungan antar rekan kerja, iklim keamanan, budaya organisasi, serta dukungan manajemen (Sedarmayanti, 2017). Penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan. Hasil riset (Wulandari et al., 2024) menyatakan bahwa pengelolaan kompensasi yang adil secara langsung meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan. Sementara itu, studi dari (Anggraini et al., 2025) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif serta didukung hubungan interpersonal yang harmonis terbukti mampu menurunkan tingkat *turnover*, membangun loyalitas, dan meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Motivasi kerja menggambarkan dorongan internal karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaan, yang mencakup aspek ekstrinsik seperti kompensasi serta akses terhadap sumber daya, maupun aspek intrinsik seperti makna pekerjaan, pengakuan, dan peluang pengembangan (Nugraha, 2024), (Qomariah, 2020). Motivasi kemudian mempengaruhi komitmen terhadap organisasi, disiplin kerja, inisiatif, serta kesediaan untuk bertahan dalam organisasi (Anandita et al., 2021). Sebagai variabel intervening, motivasi menjelaskan bagaimana dua variabel independen (kompensasi dan lingkungan kerja) dapat berpengaruh terhadap loyalitas kerja secara tidak langsung melalui peningkatan semangat kerja, inisiatif, disiplin, dan kesetiaan. Pemahaman terhadap mekanisme mediasi ini penting untuk merancang intervensi SDM yang efektif di lingkungan pemerintah daerah (Hermawan, 2023). Penelitian terdahulu mendukung hubungan ini, seperti dipaparkan oleh (Muhtarom et al., 2023) yang menemukan bahwa peningkatan motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan di sektor publik. Studi oleh (Sholihin & Arida, 2021)) juga menegaskan bahwa motivasi menjadi faktor kunci peningkatan kedisiplinan, loyalitas, dan kinerja individu secara berkelanjutan di organisasi pemerintah.

Beberapa studi terdahulu menunjukkan hasil nihil atau tidak konsisten terhadap pengaruh pada masing-masing variabel, sehingga penelitian ini penting untuk mengisi kesenjangan tersebut dan memastikan konsistensi temuan dalam konteks lokal yang spesifik (Naufalia et al., 2022) dan (Mauludi & Kustini, 2022). Kurangnya instrumen terukur untuk menilai dampak Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening dalam mempengaruhi loyalitas kerja perlu diatasi melalui pengembangan atau adaptasi instrumen yang valid dan reliabel, sehingga pengukuran variabel mediasi dapat lebih akurat (Pujianto, 2024). Belum teridentifikasinya variabel moderasi atau mediasi yang memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel juga menjadi gap yang relevan untuk dieksplorasi, sehingga penelitian ini bisa menguji potensi moderasi seperti budaya organisasi, iklim kerja, kepemimpinan, serta faktor kontekstual lainnya yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel (Utomo, 2006).

Objek penelitian adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Penelitian ini

relevan dengan judul karena Sekretariat Daerah merupakan lembaga pemerintah daerah yang melayani publik melalui berbagai satuan kerja perangkat daerah. Bukti kuantitatif fenomena terkait kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, dan loyalitas kerja dapat dilihat pada data kepegawaian, survei persepsi karyawan, serta indikator kinerja layanan publik yang terkait dengan Loyalitas Kerja.

Tabel 1.1 Perbandingan Capaian Kinerja Sasaran tahun 2021-2024

Sasaran Strategis	Indikator Sasaran	2021	2022	2023	2024
Peningkatan Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	Prosentase Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	87,1%	97%	100%	94.5%
Peningkatan Administrasi Barang Milik Daerah pada Bagian Umum	Prosentase Administrasi Barang Milik Daerah pada Perangkat Daerah	83,2%	100%	100%	67%
Peningkatan pada Administrasi Kepegawaian Bagian Umum	Prosentase Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah	95%	100%	100%	100%
Peningkatan Kualitas Administrasi Umum Perangkat Daerah	Prosentase Administrasi Umum Perangkat Daerah	79.37%	76.5%	99.42%	82.85%
Peningkatan Pelayanan Perinatalan Jasa Penunjang pada Bagian Umum	Prosentase Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah yang terkekola	73.75%	98.5%	100%	97%
Peningkatan pada Pemeliharaan Barang Milik Daerah pada Bagian Umum	Prosentase Pemeliharaan Barang Milik Daerah Bagian Umum yang terkekola	93%	85%	85.4%	77.6%
Peningkatan pada Administrasi Keuangan dan Operasional Kepala Daerah dan Wakil kepala Daerah	Prosentase Administrasi Keuangan dan Operasional Kepala Daerah dan Wakil kepala Daerah	93.33%	89%	84.66%	100%
Peningkatan Fasilitasi Kerumahtanggaan Sekretariat Daerah	Prosentase Fasilitasi Kerumahtanggaan Sekretariat Daerah	90%	92%	100%	96%
Total		83%	88%	98%	88%

Sumber : Data instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jember (2025)

Data capaian realisasi kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Jember selama tahun 2021 hingga 2024 menunjukkan perkembangan positif, namun juga terdapat fluktuasi dan penurunan kinerja pada beberapa indikator strategis pada tahun 2024. Penurunan capaian ini, seperti pada administrasi barang milik daerah yang menurun dari 100% menjadi 67%, administrasi umum dari 99,42% menjadi 82,85%, dan pemeliharaan barang milik daerah dari 85,4% menjadi 77,6%, menjadi fenomena krusial yang harus dicermati dalam pengelolaan administrasi dan sumber daya manusia. Penurunan dan fluktuasi realisasi ini diduga erat kaitannya dengan faktor-faktor seperti menurunnya motivasi kerja, lingkungan kerja yang kurang kondusif, serta persepsi pegawai terhadap

kompensasi yang diterima. Dalam konteks penelitian ini, fenomena tersebut mempertegas pentingnya mengkaji kembali peran kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi sebagai faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas kerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya tantangan nyata dalam menjaga loyalitas, motivasi, dan kinerja optimal pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Penurunan rata-rata total capaian dari 98% menjadi 88% pada tahun 2024 mengindikasikan potensi persoalan dalam kesinambungan dan stabilitas kinerja organisasi. Kondisi ini sangat sejalan dengan fokus penelitian terkait pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap loyalitas kerja. Oleh karena itu, penelitian yang mengangkat isu-isu tersebut sangat relevan untuk dapat memberikan solusi dalam upaya meningkatkan loyalitas, motivasi, dan konsistensi pencapaian target kinerja ke depan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perbaikan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan daerah. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar pengambilan kebijakan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai melalui perbaikan sistem kompensasi yang lebih adil, penyediaan lingkungan kerja yang lebih mendukung, serta penguatan motivasi kerja sebagai pendorong internal pegawai. Temuan ini juga memperkaya penelitian sejenis yang dilakukan sebelumnya, misalnya penelitian mengenai Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan dengan Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Bagian Prokopim Setda Kabupaten Jember). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberi gambaran yang lebih menyeluruh tentang faktor-faktor yang membentuk loyalitas dan (kinerja pegawai) dalam (ranah pemerintahan daerah). Penelitian terdahulu menunjukkan kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas dan kinerja pegawai (Santoso, 2019), meski kompensasi kadang tidak berpengaruh tanpa keadilan organisasi (Rahmawati, 2021) serta lingkungan fisik kurang signifikan dibanding motivasi (Iqbal, 2023). Dengan demikian, penelitian ini memberi gambaran lebih menyeluruh tentang faktor-faktor pembentuk loyalitas dan kinerja pegawai di pemerintahan daerah.

Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menempatkan motivasi kerja sebagai jembatan utama antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai di sektor publik. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang sebagian besar hanya menguji hubungan langsung antar variabel, penelitian ini mengadopsi model hubungan tidak langsung untuk menggambarkan mekanisme psikologis yang mendorong loyalitas kerja. Selain itu, penelitian ini menggunakan konteks birokrasi daerah, yang memiliki karakteristik budaya organisasi, sistem kompensasi, dan pola motivasi yang berbeda dengan sektor swasta. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah, serta menjadi acuan dalam merumuskan kebijakan pengembangan pegawai yang efektif dan berkelanjutan di Kabupaten Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember ?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember ?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember ?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember ?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening ?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memperluas kerangka konseptual mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel intervening antara kompensasi, lingkungan kerja, dan loyalitas kerja dalam organisasi publik.
 - b. Menguji ulang dan memperkaya model hubungan antar variabel yang selama ini banyak diaplikasikan pada sektor swasta namun kurang teruji pada konteks pemerintahan daerah.

- c. Menambahkan literatur lokal yang spesifik konteks Indonesia, sehingga memberi gambaran orkestrasi faktor-faktor SDM dalam layanan publik di daerah.
- d. Menyediakan basis empiris untuk pengembangan teori motivasi dan loyalitas kerja yang mempertimbangkan dinamika kebijakan kompensasi dan budaya kerja di instansi pemerintah daerah.

2. Manfaat Praktis

- a. Menjadi rujukan bagi kebijakan desain kompensasi dan paket tunjangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jember untuk meningkatkan loyalitas dan retensi pegawai.
- b. Memberikan dasar rekomendasi program peningkatan lingkungan kerja yang kondusif, seperti fasilitas fisik, dinamika kerja tim, dan budaya organisasi yang mendukung motivasi.
- c. Menjadi panduan bagi latihan dan pengembangan SDM, termasuk rancangan program pelatihan dan disiplin kerja yang selaras dengan peningkatan motivasi kerja dan loyalitas.
- d. Membantu manajemen unit kerja Prokopim Setda Kabupaten Jember dalam mengevaluasi efektivitas program-program motivasi dan insentif sebagai sarana meningkatkan prestasi kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
- e. Mendukung perumusan kebijakan layanan publik yang lebih bernuansa humanistik, dengan fokus pada kesejahteraan pegawai sebagai pelaku utama pelayanan kepada publik.

3. Manfaat Kebijakan

- a. Memberikan dasar empiris bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, dengan mempertimbangkan faktor motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja sebagai penentu loyalitas pegawai.
- b. Menjadi masukan strategis dalam penyusunan kebijakan reformasi birokrasi yang menekankan aspek kesejahteraan dan motivasi kerja aparatur, guna meningkatkan profesionalisme dan kinerja layanan publik.
- c. Mendukung perancangan kebijakan kompensasi dan insentif yang adil dan berbasis kinerja, sehingga mendorong semangat kerja dan loyalitas pegawai secara berkelanjutan.
- d. Menjadi acuan dalam evaluasi serta perbaikan kebijakan pengembangan karier dan sistem *reward* di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember agar lebih transparan, akuntabel, dan adaptif terhadap perubahan sosial-organisasional.
- e. Mendorong terbentuknya kebijakan lingkungan kerja yang inovatif dan partisipatif, sehingga tercipta budaya kerja yang produktif dan kolaboratif di instansi pemerintah daerah.