

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang berperan penting dalam sebuah perusahaan. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah kualitas Sumber Daya Manusia yang baik, tentu sangat penting bagi sebuah perusahaan, hal tersebut kebutuhan dominan bagi sebuah perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi melalui visi dan misi tergantung peran dan kualitas sumber daya manusia. Karena, jika perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang potensial akan dapat mencapai hasil kerja yang maksimal dan mampu mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Faktor paling penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu, dan selalu terhubung sesuai tujuan dan visi misi perusahaan.

Dalam setiap pekerjaan yang diperhatikan dalam kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan kerja yang dilakukan harus dapat memberikan hasil optimal dari para pegawainya dengan memanfaatkan potensi yang ada.

Bagi individu, penelitian tentang sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individual, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja.

Selanjutnya kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan kinerja atau kualitas kerja pegawai. Hal ini berarti organisasi harus mampu memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawainya agar para pegawai melakukan pekerjaannya secara maksimal sehingga akan berdampak langsung terhadap kinerja mereka. Dalam sebuah struktur organisasi ada peran penting yang dimana hal tersebut dapat membantu dan mengatasi kinerja pegawai yang diberikan dan juga perlu adanya dalam suatu organisasi yaitu kepuasan kerja untuk dapat meningkatkan kembali kinerja dari pegawai yang ada dalam organisasi tersebut dimana terdapat dorongan atau keinginan yang timbul sehingga memicu dalam

melakukan suatu tindakan demi mencapai tujuan yang sudah ditargetkan baik di organisasi maupun perusahaan

**(Nugroho, 2021)**, Manajemen sangat dibutuhkan agar tujuan pribadi atau organisasi bisa tercapai. Manajemen juga sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja organisasi. Adapun orang yang mengatur, merumuskan, dan melaksanakan berbagai tindakan manajemen disebut manajer.

**(Husaini, Abdullah, SE, 2017)**, Sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu pimpinan harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu instansi tersebut memiliki pegawai yang tepat, di tempat yang tepat, sehingga pegawai memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan atau instansi tersebut untuk mencapai visi dan misi secara efektif dan efisien.

**(Waruwu, 2018)**, Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif

**(Ramli & Maniagasi, 2018)**, Kinerja pegawai merupakan elemen penting sebagai penentu dalam aktivitas dalam pemerintahan untuk terjalannya. Dengan kinerja pegawai yang baik akan terciptanya suatu suasana yang baik pula dalam kinerjanya bermasyarakat. Oleh karena itu menciptakan pegawai yang berkualitas

perlu diberikann perhatian lebih sehingga hal tersebut dapat menunjang kinerja pegawai.

(**Baruna et al., 2020**), pengalaman kerja merupakan pengalaman yang memunculkan potensi seseorang dimana potensi akan muncul secara bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman.

Menurut (**Bili et al., 2018**), Pengalaman kerja adalah ukuran lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas sesuatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

(**Syafrina, 2017**), Disiplin Adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk untuk tujuan tertentu.

Menurut (**Sadat et al., 2020**), disiplin kerja adalah kepatuhan atau ketaatan karyawan pada aturan yang berlaku.

(**Arda, 2017**), Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya.

Menurut (**Purba, Deni Candra & Loindong, 2019**), Kepuasan kerja karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan menyukai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi

kerja. kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat.

Puskesmas Selayo merupakan puskesmas yang cukup besar karena merupakan puskesmas kecamatan dan terletak di inti Kabupaten. Terdapat beberapa bidang profesi di puskesmas tersebut yaitu dokter, perawat, bidan, farmasi, kesling dll. Fenomena yang terjadi di puskesmas selayo terlihat penurunan kepuasan kerja pegawai yang diakibatkan karena kurangnya dukungan sosial rekan kerja dilihat dari pegawai yang malas untuk bekerja dan ada juga sebagai pegawai yang hanya datang untuk mengisi absen, ada yang datang terlambat, ada pegawai yang tidur disaat jam kerja sehingga dampak yang terlihat para pasien sedikit terabaikan. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya, pihak perusahaan dapat mengukur kemampuan yang dimiliki oleh karyawan berdasarkan bidang dan kinerja mereka masing-masing, karna pada dasarnya kinerja seseorang adalah suatu hal yang bersifat pribadi atau personal.

Beberapa fenomena yang teridentifikasi sebagai permasalahan di Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung di Kabupaten Solok berkaitan dengan Pengalaman kerja, dalam hal ini pengalaman kerja sangat berpengaruh dengan kinerja dari pegawai dalam melakukan kerja dengan baik. Pada Puskesmas Selayo Kecamatan kubung di Kabupaten Solok masih terdapat pegawai yang memiliki pengalaman dalam menjalankan tugasnya tidak dengan semestinya yang di pengaruhi beberapa faktor baik di dalam maupun dari faktor luar pekerjaannya.

Pengalaman kerja sangat penting dalam melakukan pekerjaannya apalagi dalam bidang pelayanan kesehatan yang menyangkut dari kenyamanan dari seorang pasien itu sendiri, pengalaman kerja perlu ditingkatkan dengan baik agar seluruh pelayanan serta tujuan dari dinas kesehatan tercapai dengan yang diinginkan. Dalam bidang kesehatan pengalaman kerja sangat penting dalam melakukan pekerjaan dengan baik dan melakukan proses kinerja tanpa adanya keraguan maupun kekeliruan dalam melayani masyarakat.

Di Puskesmas Selayo masih lemahnya disiplin kerja terhadap pegawai yang memiliki kesadaran atas hal yang menurutnya sepele tetapi memiliki efek yang besar terutama disiplin dalam bekerja. Pegawai terdapat acuh dari disiplin itu sendiri seperti datang yang terlambat maupun kehadiran yang kurang maksimal, bekerja memiliki hal yang kurangnya maksimalkan pegawai sehingga Puskesmas Selayo tidak dapat melayani masyarakat baik.

Pada Puskesmas Selayo masih kurangnya kinerja yang didapatkan, hal tersebut terjadi dikarenakan absensi masih banyak yang tidak hadir maksimal serta masih banyak terdapat pegawai yang terlambat datang ke puskesmas pada jam kerja yang ditentukan dan tidak semua pegawai langsung bekerja pada jam kerja. Di lainnya masih banyak pegawai yang tidak saling bekerja sama dalam menyelesaikan satu sama lain yang dapat menghambat dari hasil kerja dari pegawai. Dan juga dilihat dari kinerja pegawai yang tiap tahun mengalami penurunan hal itu memicu pada kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan masalah yang akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik, dengan kurangnya kualitas pada akhirnya kepuasan akan berkurang pula. Menciptakan kepuasan kerja tidaklah mudah dan memerlukan perhatian khusus dari Puskesmas Selayo dalam mewujudkannya, dengan pegawai memiliki kepuasan dalam bekerja dapat memberikan hasil kerja yang lebih baik kedepannya pada Puskesmas Selayo. Untuk mengetahui pendapat responden mengenai mampu mengoptimalkan hasil kinerja pegawai dapat dilihat pada table berikut.

Hasil penilaian kinerja pegawai pada Puskesmas Selayo tahun 2019-2021 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Selayo**  
**Tahun 2019-2021**

No.	Uraian Penilaian Kinerja	Tahun	Target	Realisasi
1.	Orientasi Pelayanan	2019	100%	83%
		2020	100%	76%
		2021	100%	92%
2.	Integritas	2019	100%	85%
		2020	100%	77%
		2021	100%	78%
3.	Komitmen	2019	100%	91%
		2020	100%	91%
		2021	100%	92%
4.	Disiplin	2019	100%	82%
		2020	100%	77%
		2021	100%	77%
5.	Kerjasama	2019	100%	84%
		2020	100%	78%
		2021	100%	93%

*(Sumber : Puskesmas Selayo)*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas berkualitasnya Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh sebuah instansi dapat diukur berdasarkan target yang diberikan dan

realisasi yang dapat oleh pegawai instansi. Pada penilaian kinerja “orientasi pelayanan” tahun 2019 target 100% realisasi 83%, tahun 2020 target 100% realisasi 76% terjadi penurunan pelayanan pegawai belum optimal dengan disiplin kerja kurang baik, tahun 2021 mengalami peningkatan target 100% realisasi 92% disebabkan karena pengalaman kerja yang baik melalui kepuasan kerja. Pada penilaian kinerja “integritas” tahun 2019 target 100% realisasi 85%, Dan tahun 2020 mengalami penurunan target 100% realisasi 77% karena para pegawai melakukan integritas kinerja secara tidak merata antar pegawai karena kurang pengalaman kerja , tahun 2021 target 100% realisasi 78% Kembali naik dikarenakan pimpinan yang mendorong pegawai dalam melakukan disiplin kerja. Pada penilaian kinerja “komitmen” tahun 2019 target 100% realisasi 91%, tahun 2020 target 100% realisasi 91%, Tetapi pada tahun 2021 terjadi peningkatan target 100% realisasi 92% para pegawai diberikan pengalaman kerja atas komitmen dengan baik melalui kepuasan kerja. Pada penilaian kinerja “disiplin” tahun 2019 target 100% realisasi 82%, tahun 2020 mengalami penurunan target 100% realisasi 77% disebabkan karena pegawai lalai dalam pengambilan absen Ketika masuk dan jam pulang, tahun 2021 juga mengalami penurunan lagi target 100% realisasi 77% belum adanya kesadaran atas kedisiplinan kerja pada diri pegawai atas disiplin kerja. Pada penilaian kinerja “kerjasama” tahun 2019 target 100% realisasi 84%, tahun 2020 mengalami penurunan target 100% realisasi 78% karena para pegawai kurang berkolaborasi dengan pimpinan untuk kinerja yang baik, tahun 2021 terjadi peningkatan target 100% realisasi 93% para pegawai berusaha menjalin hubungan yang harmonis antar pimpinan dan pegawai lainnya dalam

melakukan pekerjaannya. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan kinerja pegawai Puskesmas Selayo memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kepuasan kerja, karena kurang memiliki sumber daya manusia yang masih kurang kompetitif, pimpinan perlu melakukan program yang dapat memberikan pelatihan terhadap pegawai. Pegawai harus mampu memberikan hasil yang maksimal dalam pencapaian target yang diberikan Puskesmas Selayo.

**Grafik 1.1**

**Pencapaian Kinerja Pegawai Puskesmas Selayo**



Berdasarkan grafik diatas pencapaian kinerja pegawai Puskesmas Selayo mengalami fruktuatif dalam tiga tahun terakhir, yang artinya setiap pekerjaan yang dilakukan selalu tidak memenuhi target. Adanya hubungan antara disiplin dengan pengalaman kerja tingkat kinerja pegawai Puskesmas Selayo belum optimal. Saat ini, sumber daya manusia didalam sebuah perusahaan atau organisasi dituntut untuk selalu memberikan kontribusi yang baik guna meningkatkan kinerja organisasi. Apalagi dalam perkembangan teknologi yang sangat pesat

keberadaan manusia sangat bisa digantikan dengan mesin-mesin. Pegawai harus mampu memberikan hasil yang maksimal dalam pencapaian target yang diberikan Puskesmas Selayo.

Mampu mengoptimalkan hasil kinerja berarti setiap kinerja haruslah dapat mendukung dalam mengoptimalkan suatu aktivitas kerja yang dilaksanakan. Melalui indikator kinerja pegawai perlu mendeteksi masalah kinerja pegawai dan memaksimalkan peran agar dapat menjawab perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian kinerja dari lima pernyataan diatas maka perlu data penilaian kinerja pegawai. Berikut ini disajikan data penilaian kinerja pegawai sebagai berikut.

**Tabel 1.2**  
**Data Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Selayo Tahun 2018- 2020**

Bobot	Predikat	Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020	
		Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%
<32	Buruk	-	-	-	-	-	-
33-48	Kurang	2	3,1	3	5,1	1	1,6
49-64	Cukup	12	18,5	14	23,7	8	13,1
65-80	Baik	17	26,1	12	20,4	10	16,4
81-100	Sangat Baik	34	52,3	30	50,8	42	68,9
Jumlah Pegawai		65	100	59	100	61	100

*(Sumber : Puskesmas Selayo Kecamatan kubung)*

Dari Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai pada Puskesmas Selayo sampai tahun 2020 mengalami peningkatan. Jumlah pegawai berpredikat sangat baik dan baik selalu bertambah dari tahun 2018, dan sebaliknya jumlah pegawai berpredikat cukup dan kurang selalu mengalami penurunan . Pada tahun 2020, pegawai berpredikat baik sebesar 16,4% dan sangat baik sebesar 68,9%. Sedangkan presentase pegawai dengan predikat cukup sebesar 13,1% dan kurang sebesar 1,6%. Dalam kinerja pegawai puskesmas selayo terdapat kenaikan dan penurunan pegawai, dilihat pada tahun 2019 sebanyak 59 orang dan tahun 2020 sebanyak 61 orang. Faktor yang menjadi kenaikan penurunan pegawai disebabkan pada tahun 2019 adanya pensiunan pegawai sebanyak 3 orang dan 3 orang meninggal dunia. Dan pada tahun 2020 bertambah lagi menjadi 61 orang adanya penambahan pegawai pada puskesmas selayo.

Berdasarkan pernyataan diatas dalam upaya menciptakan kinerja pegawai pada Puskesmas Selayo masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulitnya mencapai tujuan. Hal ini disebabkan akan mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai Puskesmas Selayo. Adanya factor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah kurangnya pengalaman atau kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dan factor lainnya berupa kurangnya kompensasi terhadap pegawai.

Dalam penelitian ini penulis tertarik untuk meneliti di Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung, maka perlu melakukan penelitian dengan judul yaitu **“Pengaruh Pengalaman Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada**

**Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat.**”, sebagai penelitian.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Disiplin kerja yang belum mampu menciptakan peningkatan kinerja .
2. Adanya kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan standarisasi kinerja
3. Masih rendahnya pengalaman kerja pegawai pada Puskesmas Selayo.
4. Lingkungan kerja yang kurang nyaman.
5. Kurangnya kepuasan kerja yang diberikan kepada pegawai Puskesmas Selayo terhadap pentingnya kinerja pegawai.
6. Kinerja pegawai yang masih jauh dibawah kebutuhan Puskesmas Selayo.
7. Masih rendahnya kompetensi atau kemampuan pengalaman kerja dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.
8. Masih rendahnya komunikasi dan hubungan yang diciptakan oleh pegawai dan pegawai, pegawai dan pimpinan Puskesmas Selayo.
9. Kendala yang dihadapi oleh Puskesmas Selayo dalam peningkatan kepuasan kerja.
10. Kendala dalam pencapaian kinerja pegawai yang kurang tepat waktu dikarenakan banyak menunda-nunda waktu dalam mengerjakannya.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini penulis hanya membatasi masalah dengan Pengalaman Kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) sebagai variabel bebas dan kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat dengan Kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah tersebut diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Pengalaman kerja terhadap Kepuasan kerja pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat?
2. Bagaimana Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kepuasan kerja pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat?
3. Bagaimana Pengaruh Pengalaman kerja terhadap Kinerja pegawai pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat?
4. Bagaimana Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat?

5. Bagaimana Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat?
6. Bagaimana Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai variabel Intervening Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat?
7. Bagaimana Pengaruh Displin kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai variabel Intervening pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Pengalaman kerja terhadap Kepuasan kerja pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Disiplin terhadap Kepuasan kerja pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat.

4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Pengalaman Kerja terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan “Pengaruh Pengalaman kerja dan Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Puskesmas Selayo Kecamatan Kubung Di Kabupaten Solok, Sumatera Barat”

2. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dan dapat mendorong timbulnya minat bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang berbagai dimensi dari kinerja pegawai khususnya untuk manajemen SDM menjadi tambah luas.
3. Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada Puskesmas Selayo untuk melakukan peningkatan atau melaksanakan perbaikan khusus pada Pengalaman kerja dan Disiplin Kerja agar kinerja pegawai dapat meningkat melalui Kepuasan kerja.