

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Bentuk dan tujuan organisasi, berbagai visi dirancang untuk kepentingan manusia dimana dalam bentuk pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Ini berarti, bahwa manusia merupakan sumber daya strategis dalam semua aktivitas organisasi. Untuk itu, sumber daya manusia perlu direncanakan, dirumuskan strategi yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta konsisten dalam mengimplementasikannya secara kontinyu sehingga dapat meningkatkan kinerja (performance) organisasi sumber daya manusia tersebut berada. Perencanaan sumber daya manusia yang strategis perlu dilakukan dengan baik dan benar. Perencanaan strategis kaitanya dengan sumber daya manusia (SDM) yang dimaksudkan adalah perencanaan SDM yang harus memperhatikan faktor lain selain SDM (human) misalkan faktor keuangan (finance), sehingga dapat bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Apabila pengelolaan sumber daya manusia dilaksanakan secara profesional diharapkan sumber daya manusia dapat berkerja secara produktif. Pengelolaan tersebut dimulai sejak perekrutan seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, pelatihan (training) dan pengembangan karir serta pemberhentian menurut (Astrama, 2023).

Puskesmas adalah fasilitas kesehatan yang menjadi garda terdepan dalam pelayanan kesehatan masyarakat di Indonesia. Puskesmas dijadikan sebagai bagian

dari upaya pemerintah untuk memperkuat sistem kesehatan nasional yang focus pada pelayanan kesehatan primer. Pembentukan puskesmas ini ialah untuk meningkatkan aksesibilitas dan pemerataan layanan kesehatan, serta menurunkan angka kesakitan dan kematian akibat penyakit yang dapat dicegah, seperti penyakit menular dan masalah kesehatan ibu dan anak. Adapun program-program puskesmas yaitu layanan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif. Puskesmas berperan penting dalam pengawasan kesehatan lingkungan, imunisasi, pemantauan gizi, pencegahan penyakit melalui penyuluhan dan program kesehatan masyarakat lainnya. Puskesmas dikelola oleh tenaga kesehatan seperti dokter, perawat, bidan dan tenaga gizi. Puskesmas juga bekerja sama dengan masyarakat untuk berperilaku hidup sehat dan mengatasi masalah kesehatan secara menyeluruh di wilayah.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat organisasi sektor public seperti puskesmas diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Puskesmas talang adalah salah satu institusi kesehatan primer yang mampu memberikan pelayanan berkualitas untuk meningkatkan kepuasan masyarakat. Dalam hal ini dapat dilihat peningkatan kinerja pegawai yang optimal dimana Total Quality Management (TQM) dan sistem reward menjadi salah satu strategi penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen menekankan kualitas yang berfokus pada keluasan pelanggan, partisipasi aktif semua anggota organisasi, dan perbaikan berkelanjutan. Implementasi TQM yang baik mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai, sehingga dapat berdampak positif terhadap kinerja seluruh institusi. Namun, penerapan TQM

memerlukan dukungan yang kuat dari faktor lain seperti motivasi dan penghargaan (reward) untuk memastikan bahwa pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi dan rasa dihargai.

Sistem reward yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan motivasi pegawai untuk bekerja lebih keras. Motivasi tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Namun, hubungan antara reward dan kinerja pegawai tidak sepenuhnya sama karena motivasi dapat berperan sebagai variabel intervening antara hubungan reward dan kinerja.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada Puskesmas Talang diketahui bahwa kurangnya total quality management dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan yang mengakibatkan kinerja menurun. kurangnya reward dan peningkatan total quality management pada Puskesmas Talang, berarti kurang puasnya pegawai terhadap perusahaan yang berdampak terhadap kinerja pegawai yang menurun. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa masih adanya beberapa pegawai yang tidak mampu meningkatkan kinerja pada Puskesmas Talang dikarenakan, total quality management rendah dan tingkat reward yang meningkat. ini dibuktikan dengan tidak percaya dirinya pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, Oleh karena itu banyak dari pegawai yang mengalami penurunan tingkat total quality management yang rendah dapat berdampak terhadap kinerja karyawan yang menurun. Hal ini dikarenakan pegawai yang masih kurang puas dengan perusahaan terutama fasilitas yang memadai.

Puskemas talang memiliki pagawai sebanyak 75 orang berdasarkan observasi serta wawancara peneliti pada tanggal 29 Oktober 2024, didapatkan data absensi pegawai berikut:

Tabel 1.1

Absen Pegawai Puskesmas Talang Kabupaten Solok (PNS)

Periode Juli 2024 s/d September

Bulan	Jumlah pegawai	Masuk tepat waktu	Masuk terlambat	Sakit	Pulang Sebelum Waktu	Tanpa Keterangan
Juli	75	75%	25%	14%	14%	1,3%
Agustus	75	71%	29%	13%	13%	1,3%
September	75	71%	29%	20%	17%	1,3%

Sumber : UPT Puskesmas Talang

Dari tabel 1.1 diatas dapat disimpulkan bahwa lembur kerja seseorang pegawai pada Puskesmas Talang dari bulan Juli 2024 sampai September 2024 mengalami fluktuasi, sehingga bagi pegawai yang terlambat kerja lebih dari tiga kali maka perusahaan akan memberi surat peringatan pertama yang juga merupakan kebijakan dari Puskesmas Talang. Pegawai dengan TQM yang rendah memiliki kinerja yang rendah juga, dengan demikian apabila pegawai memiliki kinerja yang rendah maka pegawai tersebut juga memiliki moral kerja yang rendah yang akan berdampak pada *reward* puskesmas. Sehingga pada rentang waktu Juli 2024 s/d September 2024 pegawai pada Puskesmas Talang kurang disiplin terhadap

kehadiran kerja, hal tersebut menyatakan bahwa pegawai kurang pantas mendapatkan reward dalam berorganisasi yang menyebabkan kualitas kerja menjadi berkurang sehingga banyaknya pekerjaan yang terbengkalai dan tertunda sehingga berdampak pada kinerja pegawai.

Berikut capaian kinerja Puskesmas Talang tahun 2022 s/d 2023 :

Tabel 1.2

Rekap Perbandingan Capaian Kinerja Puskesmas Talang

Tahun 2022/2023

NO	INDIKATOR CAPAIAN		TARGET	CAPAIAN	TARGET	CAPAIAN
			2022	2022	2023	2023
I	Upaya kesehatan masyarakat (UKM) Esensial		100%	83%	100%	89%
	1	Kia dan Kb	100%	95%	100%	98%
	2	Kesehatan lingkungan	99%	89%	100%	90%
	3	Promosi kesehatan	100%	73%	100%	98%
	4	Gizi	100%	84%	100%	86%
	5	Pencegahan dan pengendalian penyakit	100%	74%	100%	73%
	6	Perawatan dan kesehatan masyarakat	100%	87%	100%	88%

NO	INDIKATOR CAPAIAN	TARGET	CAPAIAN	TARGET	CAPAIAN
		2022	2022	2023	2023
II	Upaya kesehatan masyarakat (UKM) dan pengembangan	100%	98%	100%	100%
III	Upaya kesehatan perorangan (UKP)	100%	99%	100%	100%

Sumber : UPT Puskesmas Talang

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat tingkat kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab masih rendah,hal ini berdampak pada capaian indikator puskesmas pada tahun 2022 dan 2023 masih belum tepat sasaran. Kinerja pegawai masih belum optimal karena belum sadarnya setiap pegawai akan pentingnya melaksanakan tanggungjawab yang diberikan.

Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan.Untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang tinggi, perusahaan harus memerhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Desy Eka Kartika Sari(2019) dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan mediasi kepuasan kerja hasil penelitian menunjukan praktik TQM pada dasarnya dapat mempengaruhi secara langsung, baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, temuan penelitian juga mengungkapkan bahwa dampak langsung implementasi TQM terhadap kinerja karyawan jauh lebih besar dibandingkan dengan dampak tidak langsungnya melalui kepuasan kerja karyawan.

Noor Arif Fatchurochman(2022) penlitian dengan judul Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Umkm Makanan Kabupaten Temanggung). Hasil penelitian menemukan menemukan bahwa total quality management memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM makanan di Kabupaten Temanggung dengan tingkat pengaruh sebesar 55.6% dan kekuatan hubungan yang kuat. Kendati demikian, tidak semua indikator total quality management memiliki tingkat pengaruh yang sama. Dari total 5 indikator yang TQM yang diuji di dalam penelitian ini telah dikonfirmasi bahwa hanya perbaikan berkesinambungan dan pemusatan perhatian pada proses yang memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja UMKM.

Shella Maulida (2019) penelitian dengan judul Pengaruh Penerapan Total Quality Management (Tqm) Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan. Hasil penelitian menunjukan Berdasarkan Uji t parsial Total Quality Management diperoleh nilai thitung < ttabel yaitu sebesar $1.387 < 2.056$. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinaerja

manajerial maka H1 ditolak, variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependent.

Wahyudi,A.,& Santoso (2020) penelitian dengan judul Implementasi Tqm Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Pegawai Di Sektor Jasa. Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan tqm yang baik,seperti melibatkan karyawan dan perbaikan berkelanjutan,mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Motivasi yang tinggi kemudian memberikan dampak signifikan pada kinerja individu dan organisasi.

Suryani,T(2019) penelitian dengan judul Pengaruh Sistem Reward Terhadap Motivasi Dan Kinerja Pegawai Di Perusahaan Manufaktur. Hasil penelitian menemukan bahwa reward yang sesuai ,baik dalam bentuk finansial maupun non finansial,dapat meningkatkan motivasi pegawai. Motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menguatkan hubungan antara reward dan kinerja pegawai.

Hidayat, A (2022) penelitian dengan judul Kombinasi Tqm Dan Reward Sebagai Faktor Pendorong Motivasi Dan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menemukan kombinasi antara penerapan tqm dan sistem reward yang adil terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai secara signifikan. Kemudian motivasi menjadi pendorong utama yang meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Menurut,(**Veronica, Rosita, and Herlin 2023**) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau kelompok seperti

standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan. Menurut (**Kurniawan Winatha 2019**) kinerja karyawan adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu kepada pekerjaan. Menurut (**Fei, T., Hotlan, I., & Siwalankerto 2019**) kinerja karyawan adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (**Syahtana Rizqi and Raudita Andra Nabila 2022**) Motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Pada dasarnya Motivasi adalah motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, Oleh karena itu, motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja. Menurut (**Nugroho 2019**) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu. Menurut (**Rachmatsyah, Basuki 2021**) mengemukakan bahwa motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan

orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya. Dengan begitu karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan melakukan pekerjaannya secara baik untuk mencapai tujuan yang ia harapkan saat melakukan pekerjaan.

Menurut **(Hanoum,Kosasih,Safariningsih 2022)**Total Quality Management (TQM) adalah sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaximumkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkunganya Menurut **(Tiho, Jan,dan Karuntu 2022)**TQM merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Menurut **(Kartika 2019)**, Total Quality Management adalah sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan.

Pada dasarnya TQM adalah suatu manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengolah, memanfaatkan seluruh modal peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumber daya manusia untuk membuat produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen terus menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efisien, efektif dan bertanggungjawab dengan partisipasi seluruh sumber daya manusia.

Menurut **(Raden Soebiartika and Ida Rindaningsih 2023)**Reward

merupakan wujud dari penghargaan dapat berupa gaji pokok/upah dasar, gaji variabel, insentif uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier/promosi, liburan dan pensiun. Menurut (Amri 2019), reward merupakan penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. Menurut (Suparmi and Vicy 2019) reward adalah usaha atau cara untuk menumbuhkan atau perasaan diterima dalam organisasi yang meliputi non financial dan financial.

Pada dasarnya reward adalah kinerja yang tinggi tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lain.

Dalam kesempatan ini penulis berniat untuk membantu menyelesaikan pekerjaan Puskesmas Talang yaitu, dengan mengaplikasikan bidang ilmu yang di dapat pada perkuliahan. Untuk mewujudkan apa yang dimaksud penulis, terlebih dahulu mempertimbangkan hal-hal kecil sekalipun dalam penyelesaian masalah. Penulis sekaligus berniat untuk mengangkat tema dalam sebuah karya tulis dengan melakukan penelitian. Adapun tema atau judul yang dibahas adalah ;

“PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DAN REWARD TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI

SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS TALANG”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena diatas dan dalam kajian literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), banyak faktor yang mempegaruhi “Kinerja Pegawai” maka dapat didefinisikan masalah sebagai berikut:

1. Masih belum tercapainya penerapan TQM pegawai pada Puskesmas Talang
2. Masih belum tercapainya pemahaman tentang TQM terhadap pegawai pada Puskesmas Talang
3. Belum meratanya pembagian *Reward* terhadap pegawai pada Puskesmas Talang
4. Minimnya perhatian *Reward* terhadap kinerja pegawai pada pada Puskesmas Talang
5. Belum terjalinnya hubungan yang baik antar sesama pegawai sehingga mempengaruhi kinerja pegawai pada pada Puskesmas Talang
6. Belum maksimalnya kepuasan terhadap kepemimpinan pada Puskesmas Talang
7. Belum tepatnya pembagian *Reward* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Talang
8. Belum tertanam/ terpakainya sifat TQM dalam suatu perusahaan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Talang

9. Belum optimalnya pemahaman tentang TQM dan *reward* an pada Puskesmas Talang
10. Masih ada pegawai yang kurang percaya diri terhadap kemampuannya dalam bekerja pada Puskesmas Talang

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, peneliti memberikan batasan permasalahan agar dalam permasalahan dalam penelitian pembahasan dapat mencapai sasaran yang diharapkan. Beberapa masalah itu ada TQM dan *Reward*. Itulah dua faktor yang menjadi penyebab terhadap kinerja karyawan dan yang tidak teraplikasinya perilaku Motivasi pada pada Puskesmas Talang. Maka peneliti memfokuskan maslah kinerja pegawai Pada Puskesmas Talang.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan diatas,maka penulis marumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. bagaimana pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja pegawai pada Puskesmas Talang?
2. Bagaimana pengaruh *Reward* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Puskesmas Talang?
3. Bagaimana pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Talang?
4. Bagaimana pengaruh *Reward* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas

Talang?

5. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Talang?
6. Bagaimana pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada Puskesmas Talang?
7. Bagaimana pengaruh *Reward* terhadap kinerja pegawai dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada Puskesmas Talang?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh TQM terhadap Motivasi pegawai pada Puskesmas Talang.
2. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh *Reward* terhadap Motivasi pegawai pada Puskesmas Talang
3. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh TQM organisasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Talang
4. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh *Reward* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Talang
5. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Talang
6. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja

pegawai dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada Puskesmas Talang

7. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh *Reward* terhadap kinerja pegawai dengan Motivasi sebagai variabel pada Puskesmas Talang

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian diharapkan hasil yang diperoleh didalam penelitian ini memiliki manfaat positif bagi:

Manfaat praktis:

1. Bagi organisasi/instansi

Sebagai masukan saran atau pertimbangan dalam menjalankan kegiatan agar lebih baik lagi yang berkaitan dengan pengaruh *total quality management* (TQM), *reward* terhadap kinerja pegawai dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada Puskesmas Talang.

Manfaat Teoritis

1. Bagi peneliti

Untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang faktor faktor yang mempengaruhi pengaruh *total quality management* (TQM), *reward* terhadap

kinerja pegawai dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada Puskesmas Talang.

2. Bagi perusahaan /organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pihak Puskesmas Talang.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk memberikan informasi dan menambah pengetahuan serta sebagai bahan referensi bagi yang ingin melakukan pembahasan yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan teori

Grand teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen, middle teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sumber Daya Manusia, dan