

# **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 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 strategis perlu dilakukan dengan baik dan benar. Perencanaan Strategis kaitannya dengan sumber daya manusia (SDM) yang dimaksudkan adalah perencanaan SDM yang harus memperhatikan faktor lain selain SDM (*human*) misalnya faktor keuangan (*finance*), sehingga dapat bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Apabila pengelolaan sumber daya manusia dilaksanakan secara profesional, diharapkan sumber daya manusia dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan tersebut dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, pelatihan (*training*) dan pengembangan karier serta pemberhentian menurut .

PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat, merupakan perusahaan informasi dan komunikasi yang bergerak dibidang transportasi. perusahaan tersebut beralamat Jl. Stasiun No. 1, Jati, Padang Timur, Sawahan, Tim Kec, Padang Tim, Kota Padang, Sumatera Barat 25129, PT Kereta Api Indonesia (Persero), merupakan salah satu badan usaha milikn negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa transportasi diindonesia sebagai BUMN, PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat, memiliki peran ganda, yaitu sebagai *agent of development* dari perusahaan yang profitable. PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat memiliki tanggung jawab sosial untuk menyelenggarakan sarana transportasi publik yaitu angkutan kereta api bagi seluruh masyarakat indonesia.kondisi ini memaksa PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat untuk selalu menyesuaikan diri dengan mekanisme pasar, perusahaan harus senantiasa mengikuti peubahan perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal dan mengadaptasinya kedalam lingkungan internal perusahaan salah satu bentuk adaptasi yang dilakukan oleh PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat adalah dengan menyesuaikan budaya organisasi dengan lingkungan.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat Padang diketahui bahwa kurangnya *total quality management* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, yang mengakibatkan kinerja menurun. kurangnya *reward* dan meningkatnya *total quality management* pada PT. PLN (Persero) Aro Suka Kabupaten Solok, beraarti kurang puasnya karyawan terhadap perusahaan yang

berdampak terhadap kehadiran dan keterlambatan karyawan, yang menyebabkan karyawan terus mengalami keterlambatan saat masuk kerja dan mendapatkan surat peringatan pertama. Belum meratanya pembagian *Reward* yang mengakibatkan turunya kinerja karyawan, akibat kurangnya perhatian reward terhadap kinerja karyawan mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja. Kurang terjalinnya hubungan baik antara sesama karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan. Ketidakpuasan karyawan terhadap atasan dan organisasi karena TQM yang rendah dan reward yang belum merata. Belum tertanam/terpakainya sifat TQM dalam suatu perusahaan terhadap kinerja karyawan yang mengakibatkan rendahnya kinerja dan kurangnya kepuasan kerja. Masih kurangnya pemahaman perusahaan tentang TQM dan *Reward* yang berdampak terhadap kinerja karyawan. masih banyaknya fasilitas yang belum memadai dalam perusahaan yang membuat menurunnya kinerja karyawan.

Fenomena dilapangan menunjukkan bahwa masih adanya beberapa karyawan yang tidak mampu meningkatkan kinerja pada perusahaan, PT. KAI (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat Padang dikarenakan, *total quality management* yang rendah dan tingkat reward yang meningkat. ini dibuktikan dengan tidak percaya dirinya karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, Oleh karena itu banyak dari karyawan yang mengalami penurunan tingkat *total quality management* yang rendah yang berdampak terhadap kinerja karyawan yang menurun. Hal ini dikarenakan karyawan yang masih kurang puas dengan perusahaan terutama fasilitas yang memadai.

PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat memiliki karyawan sebanyak 86 orang berdasarkan hasil observasi serta wawancara peneliti pada tanggal 2 Oktober 2019, didapatkan data absensi karyawan sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Absen Karyawan PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat**  
**Periode Juli 2019 s/d September 2019**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Masuk Tepat Waktu</b>	<b>Masuk Terlambat</b>	<b>Izin</b>	<b>Sakit</b>	<b>Tanpa Keterangan</b>
Juli	86	70	7	6	1	2
Agustus	86	78	5	2	1	-
September	86	80	3	2	-	1

*Sumber Wawancara Staff PT.KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat*

Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan absensi karyawan dalam jangka waktu tiga bulan terakhir yang berfluktuasi dari bulan kebulan. Dengan jumlah karyawan sebanyak 86 orang dimana dibulan Juli karyawan yang tepat waktu sebnyak 70 orang, masuk terlambat 7 orang, izin 6 orang, sakit 1 orang dan tanpa keterangan 2 orang. Pada bulan Agustus karyawan yang tepat waktu sebnyak 78 orang, masuk terlambat 5 orang, izin 2 orang, sakit 1 orang. Pada bulan September karyawan yang tepat waktu sebnyak 80 orang, masuk terlambat 3 orang, izin 2 orang, dan tanpa keterangan 1 orang. Sehingga pada rentang waktu Juli 2019 s/d September 2019 karyawan pada PT.KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat kurang disiplin terhadap kehadiran kerja, hal tersebut menyatakan bahwa karyawan kurang pantas mendapatkan reward dalam berorganisasi yang menyebabkan kualitas kerja menjadi berkurang sehingga banyaknya pekerjaan yang terbengkalai dan tertunda sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

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. Menurut **(Andreani, 2015)**, 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 **(Hafidzi, 2019)** kinerja karyawan adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu kepada pekerjaan. Menurut **(Nurcahyani, 2016)** 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 **(Veriyani, 2018)**, kepuasan kerja merupakan sebagai hasil positif pada perilaku karyawan terhadap organisasinya atas pekerjaan yang telah dilakukannya selama bekerja pada suatu organisasi maupun perusahaan. Menurut **(Shabrina, 2018)**, kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik karakteristiknya yang ukup luas. Menurut **(Nurcahyani, 2016)** kepuasan kerja adalah keadaan penting yang harus dimiliki setiap pegawai yang bekerja, dimana manusia tersebut mampu

berinteraksi dengan lingkungan kerjanya dan mereka akan bekerja dengan penuh gairah serta bersungguh sungguh sehingga kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan akan meningkat.

Pada dasarnya kepuasan kerja adalah erat kaitannya dengan keberlangsungan karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan yang merasa mendapatkan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melaukan pekerjaan serta tidak berusaha mengevaluasi pekerjaan untuk mencari pekerjaan lain, sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya akan cenderung memiliki pikiran untuk keluar, mengevaluasi pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain, serta berkeinginan untuk keluar karena berharap mendapat pekerjaan yang dapat memuaskan.

Menurut **(Aziz, 2016)**, TQM merupakan perpaduan dari fungsi-fungsi dan proses terkait ke dalam siklus hidup produk pada tahap yang berbeda-beda, seperti desain, perencanaan, produksi, distribusi, dan pelayanan. Menurut **(Chintya, 2017)**, TQM merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Menurut **(Kartika, 2018)**, *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 **(Prabu, 2016)**, *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 **(Tewal, 2015)**, *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 pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional 11 Sumatera Barat 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 KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KAI (PERSERO) DEVISI REGIONAL II SUMATERA BARAT”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

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

1. Masih belum tercapainya penerapan TQM pada PT. KAI (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.
2. Masih belum tercapainya penerapan tentang *Reward* terhadap karyawan pada PT. KAI (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.
3. Masih banyak karyawan yang terlambat pada PT. KAI (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.
4. Belum meratanya pembagian *Reward* terhadap karyawan pada PT. KAI (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.
5. Kurangnya perhatian *Reward* terhadap kinerja karyawan pada pada PT. KAI (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.
6. Kurang terjalinnya hubungan yang baik antar sesama karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan pada pada PT. KAI (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

7. Ketidak puasan karyawan terhadap atasan dan organisasi pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat.
8. Tidak meratanya pembagian *Reward* terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat.
9. Belum tertanam/ terpakainya sifat TQM dalam suatu perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat.
10. Fasilitas yang belum memadai pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat.

### **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 terapkannya perilaku Kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat. Maka peneliti akan memfokuskan masalah kinerja karyawan pada PT.KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?

2. Bagaimana pengaruh *Reward* terhadap kepuasan kerja pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
3. Bagaimana pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
4. Bagaimana pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
6. Bagaimana pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
7. Bagaimana pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
2. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh *Reward* terhadap kepuasan kerja PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
3. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh TQM organisasi terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?

4. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
5. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
6. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?
7. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat?

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan 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 karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT.KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat.

Manfaat Teoritis:

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang faktor faktor yang mempengaruhi pengaruh *total quality management* (TQM), *reward* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pihak PT. KAI (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat.

3. Bagi peneliti selanjutnya

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

