

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang.**

Kinerja menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk keberlangsungan usaha perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi, situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (dinamis) menurut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan, apabila tidak maka keputusan yang diambil serta tindakan organisasi tidak akan sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan merupakan unsur yang penting dalam sebuah perusahaan karena kinerja karyawan akan dapat menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Kinerja juga merupakan kualitas hasil kerja individu didalam organisasi

dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang berlaku dalam suatu organisasi. Selain dengan sistem manajemen kualitas yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan juga perlu menerapkan sistem lain sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. **(Layaman & Fauziah, 2018)**

Kinerja merupakan hal yang fundamental bagi kelangsungan hidup organisasi karena kinerja bukan hanya membahas tentang hasil kerja atau prestasi kerja melainkan juga tentang bagaimana suatu proses kerja berlangsung, sehingga dapat dijadikan acuan untuk bahan evaluasi bagi pimpinan maupun manajer. **(Nainggolan, Romauli, Sihombing, & Siagian, 2019)**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja itu yaitu (1) kemampuan dan keahlian, (2) pengetahuan, (3) rancangan kerja, (4) kepribadian, (5) motivasi kerja, (6) kepemimpinan, (7) gaya kepemimpinan, (8) budaya organisasi, (9) kepuasan kerja, (10) lingkungan kerja, (11) loyalitas, (12) komitmen organisasi, (13) Disiplin kerja. **(Kasmir, 2016:182).**

Sedangkan faktor-faktor kinerja karyawan menurut **Winda Sri Astuti dkk. (2018)** yaitu *reward* dan *punishment*. Selanjutnya yaitu *Total Quality Management* menurut **Zulkarnain et al(2019)**

*Total Quality Management* adalah alat yang telah banyak digunakan oleh pelaku bisnis dunia dalam beberapa dekade terakhir yang terbukti mampu untuk

meningkatkan daya saing, kualitas, produktivitas dan profitabilitas. *Total Quality Management* adalah Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. **(Nainggolan et al., 2019)**

*Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar mengarahkan karyawan ke arah yang produktif. Perilaku produktif karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) berhasil atau tidaknya usaha meningkatkan mutu produk suatu perusahaan banyak dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Dengan demikian diperlukan suatu sistem manajemen mutu untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan, sehingga akan memiliki kesadaran untuk mengetahui pentingnya kinerja karyawan dalam perusahaan. **(Laili, 2016)**

TQM merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. *Total Quality Management* (TQM) adalah filosofi manajemen yang menekankan kebutuhan untuk mengetahui kebutuhan konsumen, pentingnya melakukan tindakan yang benar sejak awal, dan pentingnya untuk mengakui bahwa perbaikan kualitas akan dapat sungguh-sungguh tercapai hanya jika merupakan tujuan dari seluruh pekerja perusahaan dan menjadi bagian dari struktur dan budaya dari keseluruhan organisasi. TQM membuat perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain karena konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala atau terus-menerus. TQM dapat diterapkan untuk setiap

perusahaan kecil maupun perusahaan besar, industri jasa atau manufaktur, dan juga organisasi swasta atau public. **(Darmawan, 2017)**

*Total Quality Management* (TQM) merupakan sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

Komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Individu yang memiliki ikatan emosional akan memicu tumbuhnya komitmen organisasional akan berusaha mencapai tujuan perusahaan dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Jika komitmen telah dibuat oleh individu maka ia akan memberikan usaha yang maksimal untuk kepentingan perusahaan. Selain itu, mereka akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan perusahaan. Bila individu memiliki komitmen yang tinggi, biasanya mereka akan lebih memperhatikan kelangsungan organisasi serta berusaha mengarahkan organisasi menjadi lebih baik dimasa mendatang sehingga dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan perusahaan. Sebaliknya, apabila individu memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah serta mementingkan diri sendiri, maka ia tidak akan memiliki niat untuk memajukan organisasi sehingga memungkinkan tidak tercapainya kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan perusahaan. **(Sulijaya & Bangun, 2017)**

Berdasarkan konsep komitmen organisasi bahwa komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Selain itu, komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bentuk konsistensi diri dari seorang karyawan terhadap tanggung jawabnya dan tetap mempertahankan keberadaannya dalam organisasi, serta rasa memiliki terhadap perusahaan, menjalin hubungan baik antar sesama karyawan dan terus menjaga nama baik perusahaan.

Sistem penghargaan (kompensasi) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Penghargaan berbasis kinerja memberi dua manfaat yaitu memberi informasi dan memberikan motivasi. Penghargaan dapat menarik perhatian karyawan dan memberinformasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberikan penghargaan dibandingkan dengan yang lain, penghargaan juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

Ketika proses motivasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk sistem penghargaan berjalan dengan ketersediaan tenaga kerja yang lancar dan sesuai dengan perencanaan maka tahapan selanjutnya yang diharapkan adalah peningkatan produktivitas karyawan. Ketika produktivitas karyawan telah tercapai

maka perusahaan dapat mengukur sejauh mana peningkatan kinerja yang mereka capai.(Layaman & Fauziyah, 2018)

Sistem penghargaan(kompensasi) sangat penting untuk mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, karena kompensasi yang berupa insentif individual maupun kelompok dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan..Kompensasi yang diterima dapat berupa finansial yaitu bentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial, tunjangan libur atau cuti maupun bentuk non finansial seperti tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang serta lingkungan pekerjaan yang menarik.

PT. PLN (Persero) merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).Perusahaan ini pun merupakan satu-satunya perusahaan milik pemerintah yang melayani jasa kelistrikan, oleh sebab itu mempunyai hak monopoli terhadap penjualan listrik di Indonesia yang berdasarkan **Undang-undang 30 Tahun 2009** Tentang ketenagalistrikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 133) yang selanjutnya disebut dengan Undang-undang ketenagalistrikan.Dengan adanya hak monopoli tersebut, maka PT.PLN (Persero) memiliki jumlah konsumen yang sangat banyak yang terdiri atas perumahan, gedung, perkantoran, serta industri-industri. Sementara PT. PLN (Persero) memiliki keterbatasan dalam memenuhi peningkatan akan kebutuhan listrik tersebut. Namun tentunya PT. PLN (Persero) terus-menerus tetap melakukan upaya untuk memenuhi kebutuhan listrik secara bertahap keseluruh pelosok negeri.

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Padang ini merupakan lembaga penyedia jasa dan pelayanan jaringan listrik yang beroperasi langsung dibawah PT. PLN (Persero) Distribusi Sumatera Barat. Melayani jasa jaringan listrik di area Kota Padang dengan jumlah total 71,05 juta pelanggan **(2019)**.

Tugas PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Kota Padang adalah untuk mendorong dan mendukung terlaksananya target PT. PLN (Persero) Distribusi Sumatera Barat yang telah ditetapkan. Namun dalam pelaksanaannya, PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Kota Padang belum secara maksimal menjalankan tugas dan fungsinya sehingga belum memberikan pelayanan yang maksimal bagi pelanggannya. Terlihat dari indikasi dilapangan, bahwa masih seringnya terjadi gangguan penyulung dan trafo sehingga mengakibatkan pemadaman listrik bergilir. Perusahaan ini memiliki tujuan untuk menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan pembangkitan listrik, penyaluran, distribusi tenaga listrik, perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik.

Tabel 1.1  
Laporan pencapaian target pada bagian bidang SDM dan UMUM

NO	TAHUN	TARGET		% PENCAPAIAN			
		Human Capital Readiness (HCR)	Organizational Capital Readiness (OCR)	Human Capital Readiness (HCR)		Organizational Capital Readiness (OCR)	
				Terealisasi	Tidak Terealisasi	Terealisasi	Tidak Terealisasi
1	2015	4,45	3,72	86%	14%	84%	16%
2	2016	4,45	4,23	98%	2%	95%	5%
3	2017	4,45	4,45	100%	0%	100%	0%
4	2018	4,45	4,36	99%	1%	98%	2%
5	2019	4,45	3,97	84%	16%	89%	11%

*Sumber : laporan bidang sdm dan umum tahun 2019*

Berdasarkan dari hasil data skunder yang didapat peneliti dengan salah satu karyawan PT.PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat, mendapatkan data pencapaian target dari bidang SDM dan UMUM pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat cenderung *fluktuatif*. Pada bagian bidang SDM dan UMUM terdapat pencapaian 5 tahun terakhir rata – rata persentase pencapaian semua target yaitu 100%, dimulai pada tahun 2015 dengan program HCR dan OCR. OCR target yang terealisasi HCR 86% tidak terealisasi 14%, OCR terealisasi 84% tidak terealisasi 16%, tahun 2016 HCR terealisasi 98% tidak terealisasi 2%, OCR terealisasi 95% tidak terealisasi 5%, tahun 2017 HCR dan OCR terealisasi 100% kedua program tersebut, tahun 2018 HCR dan OCR target yang terealisasi HCR 99% tidak terealisasi 1%, OCR terealisasi 98% tidak terealisasi 2%, dan di tahun 2019 sampai laporan terakhir di



bulan september yaitu HCR terealisasi 84% tidak terealisasi 16%, dan OCR terealisasi 89% tidak terealisasi 11%.

Dari tabel 1.1 diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT.PLN(Persero) belum optimal, karena tidak adanya peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh. Disebabkan kurang terlaksananya *total quality management*, komitmen organisasi dan sistem *reward* baik pimpinan maupun karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti ingin meneliti masalah tersebut dengan judul “**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN SISTEM PENGHARHAAN (REWARD) SEBAGAI VARIABEL MODERATINGPADA PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO)WILAYAH SUMATERA BARAT.**

## **1.2. IDENTIFIKASI MASALAH**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini :

1. Kemampuan dan keahlian karyawan masih rendah.
2. Pengetahuan karyawan tentang pekerjaan yang dijalannya masih rendah.
3. Rencana kerja yang mempermudah karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan masih kurang.
4. Kepribadian atau karakter karyawan yang bisa mempengaruhi kinerja masih rendah.
5. Motivasi untuk karyawan dari perusahaan masih rendah

6. Kepemimpinan untuk karyawan masih rendah.
7. Budaya organisasi perusahaan masih kurang
8. kepuasan kerja karyawan masih rendah
9. Lingkungan kerja yang membuat kurangnya kenyamanan karyawan
10. loyalitas karyawan terhadap perusahaan masih kurang.
11. Komitmen karyawan masih rendah.
12. Displin kerja karyawan yang masih rendah
13. Beban kerja yang dikerjakan karyawan masih rendah.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas agar penelitian lebih focus dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah dalam penelitian ini yaitu variabel bebas total quality management ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ) dan variabel terikat adalah kinerja karyawan ( $Y$ ), dimana system penghargaan (reward) sebagai variabel moderating pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatra Barat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah diatas, maka perumusan masalah yang dinyatakan dalam pertanyaan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat?

3. Bagaimana pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan dimana system penghargaan (reward) sebagai variabel moderating pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi management terhadap kinerja karyawan dimana system penghargaan (reward) sebagai variabel moderating pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat?
5. Bagaimana pengaruh total quality management dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan dimana system penghargaan (reward) sebagai variabel moderating pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi management terhadap kinerja karyawan dimana system penghargaan (reward) sebagai variabel moderating pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat.

5. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh total quality management dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat?

### **1.6. Manfaat penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi beberapa pihak yang terkait, diantaranya :

1. Bagi penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat serta dapat memberikan sumbanga pikiran tentang pengaruh *total quality management* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat.

2. Bagi perusahaan

Dapat digunakan sebagai bahan penambah referensi, informasi serta dapat dijadikan bahan perbandingan bagi pihak-pihak yang melakukan penelitian dengan objek penelitian yang sama dimasa akan datang. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan serta acuan untuk memperdalam wawasan serta ilmu pengetahuan khususnya tentang *total quality management*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### 3. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membaca khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

## Daftar pustaka

- Darmawan, W. (2017). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Pada Fajar Group. *Economix*, 5(1), 64–75.
- Laili, M. D. N. (2016). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Harlis.
- Layaman, L., & Fauziah, P. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Manajemen dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan. *Al-Amwal : Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syari'ah*, 10(2), 283. <https://doi.org/10.24235/amwal.v10i2.3595>
- Nainggolan, R. C., Romauli, D., Sihombing, W., & Siagian, E. M. (2019). *PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Pos Indonesia untuk mengetahui bagaimana pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Pos Indonesia ( Persero ) Tarutung ? Penelitian dilakukan di PT . Pos Indonesia ( Persero ) Tarutung yang beralamat di Jl . Sisingamangaraja No . 200 Tarutung Kab .1(2), 471–477.*
- Sulijaya, F., & Bangun, N. (2017). Pengaruh Total Quality Management, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Sekar Bumi, Tbk. *Jurnal Akuntansi*, 19(3), 433. <https://doi.org/10.24912/ja.v19i3.90>

