

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Teori Motivasi

##### 2.1.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah sebuah proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Tiga unsur kunci dalam definisi motivasi adalah intensitas, arah, dan berlangsung lama (Sehani, 2015). Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha. Intensitas adalah unsur yang mendapat perhatian paling besar apabila berbicara tentang motivasi, akan tetapi, intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi.

Upaya yang diarahkan ke sasaran dan konsisten dengan sasaran organisasi adalah hal yang seharusnya diusahakan. Pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama, ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka.

##### 2.1.2 Teori Awal Tentang Motivasi

Pada tahun 1950-an adalah kurun waktu yang berhasil dalam pengembangan konsep motivasi. Tiga teori spesifik yang dirumuskan selama

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

periode tersebut, yaitu teori hirarki kebutuhan, teori X dan Y, dan teori dua faktor.

### 1. Teori hirarki kebutuhan

Teori hirarki kebutuhan adalah hirarki lima kebutuhan yaitu psikologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri, dan tiap kebutuhan dipenuhi secara berurutan, setelah kebutuhan tertentu terpenuhi, kebutuhan berikutnya menjadi dominan.

Teori hirarki kebutuhan menurut Sehani (2015) meliputi :

#### a. Psikologis

Antara lain rasa lapar, haus, perlindungan, seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.

#### b. Keamanan

Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

#### c. Sosial

Mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik , dan persahabatan.

#### d. Penghargaan

Mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e. Aktualisasi diri

Dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Maslow dalam Sehani (2015) memisahkan kelima kebutuhan tersebut sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan tingkat rendah adalah kebutuhan yang dipenuhi secara eksternal, yang meliputi kebutuhan psikologis dan kebutuhan keamanan. Sedangkan kebutuhan tingkat tinggi adalah kebutuhan yang dipenuhi secara internal, yang meliputi kebutuhan social, penghargaan dan aktualisasi diri.

2. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor dalam Sehani (2015) mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, yaitu teori X dan teori Y. Teori X diasumsikan bahwa karyawan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa agar berprestasi. Sedangkan teori Y diasumsikan bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggungjawab, dan dapat menjalankan pengarahannya sendiri.

Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Sedangkan teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
  - b. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jikamereka memiliki komitmen pada sasaran.
  - c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
  - d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.
3. Teori Dua Faktor

Faktor-faktor intrinsik yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan. Dalam keyakinannya bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu (Sehani, 2015 : 41-44).

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.2 Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964 yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu (Hasibuan, 2010 : 116-118).

Menurut Hasibuan (2010) Teori harapan ini di dasarkan atas :

- 1) Teori harapan (Expectancy) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku.
- 2) Nilai (Valence) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu bagi setiap individu yang bersangkutan.
- 3) Pertautan (Instrumentality) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama Ekspektansi merupakan sesuatu yang ada dalam diri individu yang terjadi karena adanya keinginan untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan. Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang di dapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan usaha meminimalkan segala yang menghalangi pencapaian hasil maksimal.

Teori harapan berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan juga pemahaman seseorang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*Expectancy Theory* membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk mencapai sesuatu. Hal ini sangat jelas ketika melihat ketiga hubungan teori tersebut secara lebih mendetail (Robbins dan Timothy, 2008 : 253).

## 2.3 Teori Kinerja

### 2.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Simamora (2006) kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Karyawan merupakan unsur sumber daya manusia yang amat sangat penting bagi perusahaan. Kinerja yang dicapai karyawan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan secara keseluruhan perusahaan. Apabila perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas maka kinerja yang dicapai perusahaan juga akan semakin meningkat.

Menurut Rivai (2005 : 309) konsep kerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Ilyas (2005: 55) kinerja merupakan penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun structural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut.

Menurut Prawirosentono dalam Vici (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

#### 1. Efektifitas dan Efisiensi

Ukuran baik buruknya suatu kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektifitas organisasi. Dikatan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien apabila hal ini memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

#### 2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terwujud nilai karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan didukung dengan disiplin kerja yang tinggi.

### 3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara karyawan dan perusahaan. Dengan demikian apabila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk kepada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapatkan perhatian atau tanggapan positif dari atasan, jika memang dia atasan yang baik.

Menurut Mangkunegara (2005:16-17) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

#### 1. Faktor individu (internal)

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan



#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

fisik, maka individual tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Faktor lingkungan organisasi (eksternal)

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai.

### 2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan di dokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerja diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan. memang terdapat beberapa penulis yang berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat menimbulkan motivasi negative para karyawan. Namun seyogyanya para karyawan harus merasa lebih bahagia karena dapat lebih produktif., sehingga keuntungan perusahaan lebih dapat dinikmati pula oleh karyawan berupa bonus akhir tahun. Disamping itu penilaian kinerja atas karyawan, sebenarnya membuat karyawan mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini justru menambah motivasi karyawan berkinerja semakin baik lagi. Karena mereka masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar (*doing right*). Dengan demikian diharapkan, para karyawan bermental juara (*champion human resource*). Ingin menjadi yang terbaik tanpa merugikan teman yang lain "*team work*". (Prawirosentono dalam Vici, 2008 :220).

### 2.3.4 Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2004: 378) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator pengukuran kinerja, yaitu :

#### 1. Ketepatan dari hasil

Ketepatan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditentukan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

#### 2. Kualitas dari hasil

Kualitas dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

#### 3. Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bernardir dan Russel dalam Sutrisno (2010: 179-180) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.

3. *Timeliness*

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain

4. *Cost Effectiveness*

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. *Need For Supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 6. *Interpersonal Impact*

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Dharma dalam Novita, Bambang , dan Ika (2016) mengemukakan standar pengukuran kinerja diantaranya sebagai berikut :

### 1. Kuantitas

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

### 2. Kualitas

Pengukuran keluaran kualitatif mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaian. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

### 3. Ketepatan

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Menurut Schuler & Susan dalam Alhudri dan Heriyanto (2015) ada tiga jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat (Memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
2. Kriteria berdasarkan perilaku (Kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Kriteria berdasarkan hasil (Kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Adapun Cardoso dalam Hasan (2014) mengemukakan bahwa pengukuran dari kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan atas pekerjaan
4. Kreatifitas
5. Kerjasama
6. Kesadaran diri
7. Inisiatif
8. Kualitas pribadi

## **2.4 Total Quality Management (TQM)**

### **2.4.1 Pengertian Total Quality Management (TQM)**

Konsep manajemen mutu telah dikembangkan oleh William Edward Deming, setelah Perang Dunia ke II untuk memperbaiki produksi mutu produk dan jasa. Konsep ini tidak ditanggapi oleh perusahaan Amerika pada awalnya , sampai perusahaan Jepang mulai menerapkannya pada tahun 1950 untuk memulihkan bisnis perekonomian mereka setelah perang dunia II dan produk Jepang mendominasi pasar dunia pada tahun 1980. Hal ini membuat perusahaan Amerika menyadari bahwa konsep produksi yang diterapkan mereka sudah tidak dapat bersaing dengan konsep manajemen mutu terpadu (Tjiptono dan Anastasia, 2001).

Manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah metode dengan budaya sikap dan struktur organisasi dari sebuah perusahaan yang berusaha untuk menyediakan pelanggan dengan produk dan jasa yang memenuhi atau melebihi kebutuhan mereka dengan melibatkan manajemen dan seluruh karyawan dalam perbaikan terus menerus terhadap produk dan jasa yang di produksi dengan mengurangi kerugian akibat prakti-praktik pemborosan, pembuangan dan cacat. Perusahaan yang menerapkan konsep *Total Quality Management* (TQM) pada akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan dengan melakukan hal benar pada kali pertama dan setiap kali (*Doing the right things right first time and every time*) (Hendriani, 2011).

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Nasution, dalam Susanto, 2016). Penelitian Nasution dalam Jusuf (2013) menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Secara umum penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama untuk meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Menurut Tjiptono dan Diana dalam Alhudri (2003), *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

#### 2.4.2 Karakteristik Pengukuran *Total Quality Management* (TQM)

Goetdch dan Davis dalam Tjiptono & Anastasia (2003) menyatakan pada dasarnya karakteristik sama dengan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM), yaitu meliputi :

##### 1. Fokus Pada Pelanggan

Di dalam *Total Quality Management* (TQM) baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penentu. Pelanggan eksternal menentuka kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa

##### 2. Obsesi Terhadap Kualitas

Setelah menerapkan kualitas, perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

##### 3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), terutama untuk mndesain pekerjaan dan

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang deesain tersebut.

#### 4. Komitmen Jangka Panjang

*Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses.

#### 5. Kerjasama Tim

Kerjasama dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) sangat dibutuhkan, baik hubungan yang dijalin antara karyawan perusahaan ataupun dengan pemasok, lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar.

#### 6. Perbaikan Sistem Secara Berkisenambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Dari pendidikan dan pelatihan yang diberikan karyawan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam *Total Quality Management* (TQM), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa tanggungjawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat.

## 9. Kesatuan Tujuan

Agar *Total Quality Management* (TQM) dapat di terapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

## 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Pemberdayaan bukan hanya sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

Menurut Nasution (2005) ada 4 prinsip utama dalam *Total Quality Management* (TQM) yaitu :

1. Kepuasan pelanggan
2. Respek terhadap setiap orang
3. Mengenali berdasarkan fakta
4. Perbaikan berkesinambungan

Menurut Saesary (2013) membagi tujuh karakteristik *Total Quality Management* (TQM) sebagai berikut :

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Berfokus pada pelanggan
2. Berusaha keras untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.
3. Melibatkan seluruh pekerja.
4. Memperoleh dukungan dan keterlibatan manajemen puncak secara aktif.
5. Menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif.
6. Mengakui pencapaian mutu pada waktu yang tepat.
7. Memberikan pelatihan tentang *Total Quality Management* (TQM) secara berkelanjutan.

#### 2.4.3 Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan secara terus menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute (Tjiptono dan Anastasia, 2001), yaitu :

##### 1. Rute Pertama

Rute pertama adalah pasar, perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi.

##### 2. Rute Kedua

Perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Telah banyak hasil analisis yang menunjukkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antar dimensi kualitas dengan kinerja organisasi yang tergantung pada tipologi organisasinya. Analisis lain adalah menguji pengaruh praktik manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu menganalisa infrastruktur yang menciptakan lingkungan pendukung pelaksanaan manajemen kualitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa infrastruktur berpengaruh pada kinerja perusahaan dan berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan (Nasution, 2005).

## 2.5 Sistem Pengukuran Kinerja

### 2.5.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan kemampuan bagi perusahaan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan dan manajer yang memenuhi standar sekarang serta meningkatkan setiap waktunya. Selain untuk mengevaluasi karyawan, sistem pengukuran kinerja juga dapat untuk mengembangkan dan memotivasi para karyawan (Venty, dkk,2014).

Menurut Prawirosentono dalam Vici (2008 : 216) penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memeberikan informasi kepada karyawan secara individual, tentang mutu dan hasil pekerjaannya dipandang dari sudut

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepentingan perusahaan. Dalam hal ini seorang karyawan harus diberitahu tentang hasil pekerjaannya, dalam arti baik sedang atau kurang baik. Hal ini dilakukan pada setiap jenjang hirarki, bukan hanya karyawan bawahan yang dinilai tetapi juga “*Midle Management*” harus dinilai atasannya.

### 2.5.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan dalam Hasanah (2013) dimanfaatkan oleh organisasi untuk :

1. Mengelolah operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum. Hal ini dikarenakan motivasi adalah prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti ; promosi, transfer dan pemberhentian. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel agar dapat memotivasi personel, penghargaan yang diberikan kepada personel perlu di dasarka atas hasil penilaian kinerja personel.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel. Hal ini dikarenakan manajemen perusahaan tidak mengenal kekuatan dan kelemahan personel yang dimilikinya, sehingga sulit bagi manajemen untuk mengevaluasi dan memilih program pelatihan personel jika perusahaan mengadakan pelatihan bidang pemasaran bagi personel yang kuat dibidang pemasaran, namun lemah dibidang keuangan.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan. Hal ini dikarenakan untuk mendistribusi penghargaan, memerlukan data hasil penilaian kinerja personel, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel yang menerima penghargaan.

### 2.5.3 Karakteristik Pengukuran Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Debora (2013) indikator pengaturan sistem pengukuran kinerja terdiri dari sembilan, yaitu :

1. Meningkatkan kinerja karyawan.
2. Pengharapan kinerja.
3. Menilai kinerja dengan tepat.
4. Penilaian yang berbobot.
5. Dilakukan dengan cara yang adil.
6. Landasan penentuan *reward*.
7. Landasan mengikuti pelatihan.
8. Sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala.
9. Evaluasi kelayakan.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Simamora (2006 : 488) tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan legal. Meskipun demikian, sistem penilaian kinerja dapat memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan. Karakteristik – karakteristik tersebut ialah:

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan.
2. Pengharapan kinerja.
3. Fokus pada perilaku yang terobsesi.
4. Sensitivitas.
5. Standarisasi.
6. Sokongan manajemen atau karyawan.
7. Keandalan dan validitas.
8. Penilaian yang berbobot.
9. Komunikasi terbuka.
10. Kemampooterimaan (*acceptability*).

Menurut Mulyadi (2005) dalam melihat kinerja suatu perusahaan ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Sarana dan prasarana.
2. Proses kerja.
3. Kemampuan sumber daya manusia.
4. Motivasi kerja karyawan.



## 2.6 Sistem Penghargaan (*Reward*)

### 2.6.1 Pengertian Penghargaan

Penghargaan (*Reward*) menurut Nasution (2005 : 89) adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para karyawan.

Setiap organisasi menggunakan berbagai jenis imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Cara dan waktu mendistribusikan imbalan tersebut tergantung pada masing-masing sistem yang digunakan pimpinan. Umumnya imbalan yang diberikan kepada karyawan berupa upah, alih tugas, promosi, pujian, dan pengakuan. Jenis imbalan yang dapat di distribusikan, yaitu imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Kedua jenis imbalan ini kemudian dievaluasi oleh karyawan. Jika imbalan tersebut memuaskan dan adil, maka karyawan akan mencapai tingkat kepuasan tertentu, demikian pula sebaliknya (Oemar, 2007).

### 2.6.2 Jenis-Jenis Penghargaan (*Reward*)

*Reward* intrinsik yaitu *reward* yang tidak memiliki wujud nyata, yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri, biasanya *reward* ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan belajar, yang semua itu merupakan kebutuhan psikologis karyawan. *Reward* ekstrinsik adalah imbalan yang

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berasal dari pekerjaan, imbalan tersebut mencakup uang, status, promosi, dan rasa hormat. Sedangkan *reward* intrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan (Simamora, 2006:442).

Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan beberapa teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi terbaik. Sedangkan penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personal baik yang berupa kompensasi langsung tidak langsung maupun yang berupa kompensasi non moneter.

### 2.6.3 Pengukuran Sistem penghargaan

Menurut Rivai (2004) pengukuran sistem penghargaan dibagi menjadi dua yaitu :

#### 1. Penghargaan Finansial

*Reward* finansial adalah kompensasi berupa uang yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa yang sudah dikerjakan. Menurut Rivai (2004) menyatakan bahwa penghargaan finansial terdiri dari penghargaan langsung dan tidak langsung penghargaan merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk memberikannya.



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Penghargaan Non Finansial

Penghargaan non finansial adalah segala sesuatu imbalan yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa selain uang, yaitu lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

Simamora (2006: 544) mengemukakan bahwa terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam menggapai tujuannya. Karakteristik tersebut adalah :

1. Arti Penting Penghargaan.
2. Fleksibilitas.
3. Frekuensi.
4. Visibilitas.
5. Biaya.

Debora (2013) menyatakan pengukuran penghargaan sebagai berikut :

1. Pentingnya penghargaan bagi manajer.
2. Penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup.
3. Bobot pekerjaan.
4. Jam kerja.
5. Penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer.
6. Frekuensi penerapan system *reward* dalam perusahaan.

Berikut ini pengukuran penghargaan terbagi tiga menurut Wibowo (2011) sebagai berikut :

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 1. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal terhadap pekerjaan seperti pembayaran, promosi, jaminan social.

- a. Penghargaan Finansial.
- b. Penghargaan Interpersonal.
- c. Promosi.

## 2. Penghargaan Instrinsik

- a. Penyelesaian pekerjaan.
- b. Prestasi.
- c. Otonomi.
- d. Pengembangan pribadi

## 2.7 Komitmen Organisasi

### 2.7.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut penelitian Yustina dalam Wigati (2012) adalah derajat sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu. Oleh karenanya komitmen organisasi ditandai dengan tiga hal yaitu : 1) Suatu kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisas, 2) Keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan, 3) Kesiapan dan kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi. Menurut Robbins dan Judge dalam Susanto (2016) komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi menurut Ivancevich (2007 : 234) adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi.

### 2.7.2 Pengukuran Komitmen Organisasi

Mowday dalam Sopiha (2008) mengembangkan suatu skala yang disebut *Self Report Scale* untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu (a) Penerimaan terhadap tujuan organisasi, (b) Keinginan untuk bekerja keras, (c) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi. Ada enam item yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia di bayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Terdapat dimensi komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen dalam Mas'ud (2002) :

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif adalah dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan ). Ini merupakan keterkaitan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis kepada organisasi.

### 2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment* )

Komitmen normative adalah dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal (bekerja dalam perusahaan) dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan.

### 3. Komitmen berkelanjutan (*Continuence Commitment*)

Komitmen organisasi adalah dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Karyawan seperti ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang mempunyai keterampilan , atau tidak ada kesempatan untuk pindah ke perusahaan lain, atau menerima gaji yang sangat tinggi, dan lain sebagainya. Mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan.

Menurut Yustina dalam Wigati (2012) komitmen organisasi ditandai dengan tiga hal yaitu :

1. Suatu kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi.
3. Kesiapan dan kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 2.7.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Minner dalam Sopiha (2008 : 163-164) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dll.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan dan lain-lain.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar / kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

## 2.8 Inovasi

### 2.8.1 Pengertian Inovasi

Kata inovasi berasal dari kata “innovation” yang berarti pembaruan dan perubahan. Kata kerjanya “innova” yang artinya memperbaharui dan mengubah inovasi dapat diartikan sebagai proses atau hasil pengembangan dan pemanfaatan atau mobilisasi pengetahuan keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memperbaiki produk (barang atau jasa), proses, dan sistem yang baru yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan.

Banyak para ahli manajemen menyatakan bahwa inovasi merupakan salah satu jaminan untuk perusahaan atau organisasi meningkatkan daya saing baik di tingkat lokal, nasional, dan lingkungan global. Berbagai indikator menunjukkan bahwa ketertinggalan dalam hal inovasi atau faktor terkait lainnya bisa menyebabkan sebuah Negara relatif tertinggal perkembangan ekonomi dan kesejahteraan rakyat.

Dibidang bisnis, inovasi dibutuhkan karena bisnis sejatinya menghadapi persaingan ketat, keadaan begitu kompleks dan tidak menentu. Perusahaan yang melakukan inovasi berkelanjutan dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing.

Menurut Hurley & Hult dalam Prakosa dan Ghozali (2005: 189) Inovasi adalah suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dengan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Leonard, et al., dalam Prakosa dan Ghozali (2005: 189) Inovasi merupakan cara untuk membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan, pengembang pasar baru dan memikirkan bentuk-bentuk baru organisasi. Perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi mencakup beberapa kegiatan

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

utama yaitu pemecahan masalah, integrasi dan memadukan saran dan proses teknologi baru, melakukan eksperimen dan membangun *prototype*, mengimpor dan menyerap teknologi dari luar perusahaan, belajar dari pasar, mengalihkan kemampuan pengembangan produk ke dalam pembangunan nasional, dan terus menerus melakukan penyegaran.

### 2.8.2 Karakteristik Pengukuran Inovasi

Ada lima karakteristik pengukuran inovasi menurut Rogers dalam Juniarti (2015) yaitu meliputi :

#### 1. Keunggulan *relative*

Keunggulan *relative* adalah derajat dimana suatu inovasi dianggap lebih baik atau unggul dari yang pernah ada sebelumnya. Hal ini dapat diukur dari beberapa segi, seperti segi ekonomi, prestise sosial, kenyamanan, kepuasan, dan lain-lain. Semakin besar keunggulan *relative* dirasakan oleh pengadopsi, semakin cepat inovasi tersebut dapat diadopsi.

#### 2. Kompatibilitas

Kompatibilitas adalah derajat dimana inovasi tersebut dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang berlaku, pengalaman masa lalu dan kebutuhan pengadopsi. Sebagai contoh, jika suatu inovasi atau ide baru tertentu tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, maka inovasi itu tidak dapat diadopsi dengan mudah sebagaimana halnya dengan inovasi yang sesuai.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Kerumitan

Kerumitan adalah derajat dimana inovasi dianggap sebagai suatu yang sulit untuk dipahami dan digunakan.

### 4. Kemampuan diuji cobakan

Kemampuan diuji cobakan adalah derajat dimana suatu inovasi dapat diuji coba batas tertentu. Suatu inovasi yang dapat diuji cobakan dalam seting sesungguhnya umumnya akan lebih cepat diadopsi.

### 5. Kemampuan untuk diamati

Kemampuan untuk diamati adalah derajat dimana hasil suatu inovasi dapat terlihat oleh orang lain. Semakin mudah seseorang melihat hasil dari suatu inovasi, semakin besar kemungkinan orang atau sekelompok orang tersebut mengadopsi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin besar keunggulan relative, kesesuaian, kemampuan untuk diuji cobakan dan kemampuan untuk diamati serta semakin kecil kerumitan, maka cepat kemungkinan inovasi tersebut dapat diadopsi.

## 2.9 Konsep Islam

Agama Islam yang berdasarkan Al-Quran dan Al- Hadist sebagai tuntunan dan pegangan bagi kaum muslimin mempunyai fungsi tidak hanya mengatur dalam segi ibadah saja melainkan juga mengatur umat dalam memberikan tuntutan dalam masalah yang berkenaan dengan kerja (Wahyuni, 2013). Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “ *level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah.

Firman Allah dalam Al-Quran tentang kinerja terdapat pada surat Al-

Ahqaf ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفَفِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ ۖ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”( Qs. Ahqaf:19 )

Dari ayat tersebut menjelaskan bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Firman Allah dalam Al- Quran surat Al-A’raf ayat 39 :

وَقَالَتْ أُولَئِكَمُ لِأَخْرَجْنَاهُمْ مِمَّا كَانُوا فِيهِ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya “Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian : “ Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, maka rasakanlah siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan”(QS. Al – A’raf: 39 )

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas *ubuddiyah* saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita

terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan *ukhrowi*, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

## 2.10 Penelitian Terdahulu

Tabel di bawah ini menjelaskan penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Sebagian besar penelitian terdahulu meneliti hubungan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. Masih jarang peneliti yang meneliti tentang pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan jasa, kebanyakan peneliti meneliti pada perusahaan manufaktur, dan perbankan.

### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Table 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Pengarang/Tahun/ Sumber	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan / Perbedaan
1.	Barkah Susanto (2016) Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 14, Nomor 1, April 2016	Total quality Management, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Berdasarkan analisis komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk variabel TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Persamaan : variabel independen yaitu kinerja karyawan. Variabel independen yaitu Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan (Reward).  Perbedaan : penelitian terdahulu meneliti di Perusahaan Perbankan sedangkan penelitian sekarang meneliti pada perusahaan Jasa. Penelitian ini menggunakan X4 yaitu Komitmen Organisasi, sedangkan penelitian sekarang X4 yaitu Inovasi.
2.	Cynthia N. Kumentas, (2013) Jurnal EMBA Vol. 1, No.3 Juni 2013, Hal 796-805.	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia	TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.	Persamaan : peneltian ini menggunakan variabel independen sama yaitu TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.  Perbedaan : penelitian ini menggunakan variabel dependen kinerja manajerial.

Hak Cipta Diinapkan Undang-Undang  
1. Dilarang menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa izin pencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, p  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerbitan, penerjemahan, atau untuk keperluan lain.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa

<p>3. Andrea Venty Moidiyana, Sri Rutiyaningsih, Intanimmanuela. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, Vol.02 No. 01, Februari 2014 Hal : 1-8</p>	<p>Pengaruh total quality management (TQM) terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan penghargaan (Reward) sebagai variabel moderating pada PT Inka Madiun</p>	<p><i>Total Quality Management (TQM)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. TQM yang dimoderasi oleh sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. TQM yang dimoderasi oleh sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.</p>	<p>Persamaan: Meneliti TQM sebagai variabel independen.  Perbedaan : penelitian ini menggunakan kinerja manajerial sebagai variabel dependen sedangkan penelitian sekarang variabel dependen Kinerja Karyawan. Penelitian ini menambahkan variabel moderating</p>
<p>4. Said Alhudri dan meyzi Heriyanto (2015) Jom FISIP Volume 2 No.2 Oktober 2015</p>	<p>Pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang</p>	<p>TQM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang bahwa karyawan telah mencapai kinerja yang baik setelah diterapkannya total quality management. Berdasarkan nilai koefisien korelasi memiliki nilai yang Rendah. Artinya bahwa ada pengaruh <i>managemen</i></p>	<p>Persamaan : variabel dependen yaitu kinerja karyawan.  Perbedaan : Objek penelitian</p>



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, p

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa

			terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang. antara <i>total quality</i>	
5.	Dika Ayu Wulandari (2016) Skripsi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, B200120051	Pengaruh Total Quality Management (TQM), sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan Komitmen Organisasi Terhadap kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Perusahaan Batik Danar Hadi)	Dari hasil analisis dan pengujian di dapat hasil : TQM , Sistem penghargaan, Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.	Persamaan : Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel independen yaitu TQM, Sistem pengukuran kinerja, Sistem penghargaan.  Perbedaan : Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial, variabel independen ke 4 pada penelitian ini komitmen organisasi sedangkan penelitian sekarang adalah inovasi
6.	Musran muniza (2010) Jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.12, No.2 , September 2010: 185-194	Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT. Telkom Tbk .Wilayah Makassar)	Ke enam variabel mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan : penelitian ini menggunakan variabel Y adalah kinerja karyawan. Perbedaan: penelitian ini hanya memokuskan variabel independen kepada TQM saja.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, p...  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa

<p>7. Nastiti mintje, (2013) Jurnal EMBA Vol. 1 No. 3 September 2013, Hal. 52-62.</p>	<p>Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado</p>	<p>Sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan, sedangkan TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado.</p>	<p>Persamaan : sama sama menggunakan TQM, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan sebagai variabel independen.  Perbedaan : hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</p>
<p>8. Rifky Riensyah &amp; Deden A. Wahab Syahroni (2014) Jurnal Ilmiah Magister Management UNIKOM, Vol. 02 No. 01</p>	<p>Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kreativitas Dan Inovasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Konsultan Perencanaan Dan Pengawasan Arsitektur Di Kota Serang, Provinsi Banten</p>	<p>Kreatifitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Inovasi memiliki pengaruh yang positif serta signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa semakin baik inovasi maka akan membuat kinerja karyawan menjadi semakin baik.</p>	<p>Persamaan : Terletak pada variabel dependennya yaitu kinerja karyawan. Perbedaan : Penelitian ini selain mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi juga meneliti implikasinya terhadap kinerja karyawan.</p>
<p>9. Rerry Tiqwani &amp; Dewie Tri Wijayanti W (2014) Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 2 No. 3 Juli 2014.</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>kepemimpinan dan budaya inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PTM Trisakti Jaya Perkasa.</p>	<p>Perbedaan : Penelitian ini meneliti pengaruh budaya inovasi, sedangkan penelitian ini meneliti khusus tentang inovasi.</p>



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, p

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa

10.	Putri Ismi Mayangsari, Saleh Soedy, Wima Yudho Prasetyo (2013) Jurnal Administrasi Public (JAP), Vol. 1 No. 2, Hal. 248-256	Inovasi PT. Pos Indonesia Dalam Menjaga Eksistensi Dan Daya Saing Pelayanan Publik	Inovasi-inovasi yang ada masih belum menjawab semua tantangan organisasional yang dihadapi PT.Pos Indonesia karena inovasi produk dan proses belum mampu mengatasi masalah organisasional yang dihadapi terkait dengan kualitas dan kuantitas SDM.	Persamaan : Sama-sama meneliti inovasi PT. Pos Indonesia  Perbedaan : Penelitian terdahulu jenis penelitiannya kualitatif, penelitian ini kuantitatif.
11	Arizona dkk (2013) Jurnal Manajemen Volume 1 NO. 1 PP 1-11.	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai	Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Perbedaan : Penelitian terdahulu lebih melakukan analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
12	Saunila Minna, Sanna Pekkola , Juhanni Ukko (2014) International Journal Of Productivity and Performance Management Vol. 6 Issu : 2 PP. 234-249.	The Relationship Between Innovation Capability Performance, The Moderating Effect Of Measurement.	Inovasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.	Perbedaan : Hasil penelitian.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.11 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan tentang bagaimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dugaan awal ini diperkuat dengan hasil penelitian atau jurnal terdahulu dan teori yang mendasari.

### 2.11.1 Hubungan *Total Quality Management* (TQM) Dengan Kinerja Karyawan

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun kekuatan internal organisasi. TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin (Tjiptono dan Anastasia, 2001 : 4). *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus-menerus dalam perbaikan proses, produk, pelayanan suatu organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2016), Dwi, Mar'ah (2016), Angelina dan Kamaliah (2011) mengemukakan hasil bahwa TQM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Alhudri & Heriyanto (2015) dan Muniza (2010), Afriyanto (2010), Teja (2011), dan Narsa dan Yuniawati (2003), Hidayat (2007) menyatakan bahwa TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap



**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kinerja karyawan. Praktik manajemen kerja sekarang lebih menekankan pada keterlibatan karyawan, para karyawan bekerja sambil belajar sehingga kemampuan karyawan untuk mengatasi masalah akan meningkat. Laporan informasi produktivitas dan kualitas akan memberikan umpan balik bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan pembelajaran produksi. Selanjutnya sistem akuntansi manajemen sering digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan.

**HI :** *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Pos Indonesia Pekanbaru.

### 2.11.2 Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Kinerja Karyawan

Perusahaan perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem pengukuran kinerja dapat menjelaskan perilaku yang tepat dengan menyediakan informasi kinerja yang komprehensif yang dapat meningkatkan pemahaman seseorang karyawan akan pemicu suatu kinerja, dampak dari suatu tindakan atas rantai nilai, dan hubungan antara bagian yang berbeda dalam operasional perusahaan (Lawler dalam Khoirina, 2013).

Penelitian Susanto (2016), Grace (2013), dan Ayu (2016), Nurfitriana, dkk (2005) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Mintje (2013), Khoirina (2013),



Narsa dan Yuniawati (2003), Hidayat (2007), dan Rahman, dkk (2007) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sistem pengukuran kinerja yang merupakan faktor formal akan memiliki pengaruh terhadap budaya perusahaan yang merupakan faktor informal dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan (Cravens et,al. dalam Lina, 2016).

**H2 :** Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.Pos Indonesia Pekanbaru.

### 2.11.3 Hubungan Sistem Penghargaan Dengan Kinerja Karyawan

Penghargaan (*Reward*) dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawab bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan dihasilkan oleh perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan kemampuan pengetahuan yang luas, keahlian khusus serta kemampuan yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan akan menghasilkan kualitas dan kinerja yang baik.

Perusahaan apabila mengetahui rendahnya kinerja karyawan, sedangkan teknologi dianggap sudah memadai, maka perusahaan perlu meninjau kembali sistem penghargaan yang digunakan untuk memotivasi karyawannya. Penghargaan yang diberikan kepada karyawan terutama gaji dan upah termasuk suatu syarat untuk memenuhi kebutuhan dasar. Teori dasarnya adalah apabila kebutuhan dasar manusia terpenuhi, maka manusia akan mempunyai dorongan untuk bekerja keras memperolehnya.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Grace (2013), Ayu (2016), dan Mintje (2013), Muhammad (2015), dan Ricky (2017) mengemukakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2016), Nurfitriana, dkk (2005) dan Kumentas (2013) menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dapat memotivasi mereka untuk dapat berkinerja dengan lebih baik lagi dan ketika karyawan merasa puas terhadap *reward* yang diterimanya ditambah dengan kemampuan mereka dalam mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi, maka peneliti ingin mengidentifikasi apakah hal ini akan semakin memperkuat atau melemahkan pengaruhnya terhadap kinerja mereka dalam organisasi (Ricky, 2017).

**H3** : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Pos Indonesia Pekanbaru.

#### 2.11.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih mengedepankan tujuan organisasi sehingga tidak lagi mementingkan pencapaian individunya. Pada masanya komitmen organisasi yang tinggi akan berakibat pada berbagai sikap dan perilaku positif, seperti misalnya menghindari perilaku dan sikap yang merugikan nama baik organisasi kesetiaan pada pemimpin yang tinggi, kesediaan menyelesaikan konflik melalui ,usyawarah dan sebagainya (Siagian, 2005).

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penelitian terdahulu yang meneliti tentang komitmen organisasi seperti Arizona, dkk (2013), Subejo, dkk (2013), Novita, Bambang & Ika (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan penelitian Susanto (2016), Ayu (2016), Suswati dan Budianto (2013), Zahra, Hasanah, Forough (2014), dan Hueryreh dan Dachuan (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa temuan tersebut dapat dikaitkan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempatnya bekerja akan memberikan seluruh kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan memperlihatkan kinerja yang juga tinggi.

**H4 :** Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia wilayah Pekanbaru.

### 2.11.5 Hubungan Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan

Perubahan lingkungan strategis organisasi yang sangat cepat akan membuat organisasi menghadapi masalah besar yang bisa menurunkan kinerja organisasi apabila organisasi tidak memiliki kemampuan inovatif. Oleh karena itu, adalah sebuah keharusan bagi suatu organisasi untuk membangun kemampuan organisasi agar memiliki kekuatan untuk terus berinovasi. Menurut Rogers dalam Suwarno (2008), salah satu penulis buku inovasi terkemuka, menjelaskan inovasi adalah sebuah ide, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya. Sedangkan Damanpour dalam Suwarno (2008), menjelaskan bahwa sebuah inovasi dapat berupa

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

produk atau jasa baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi.

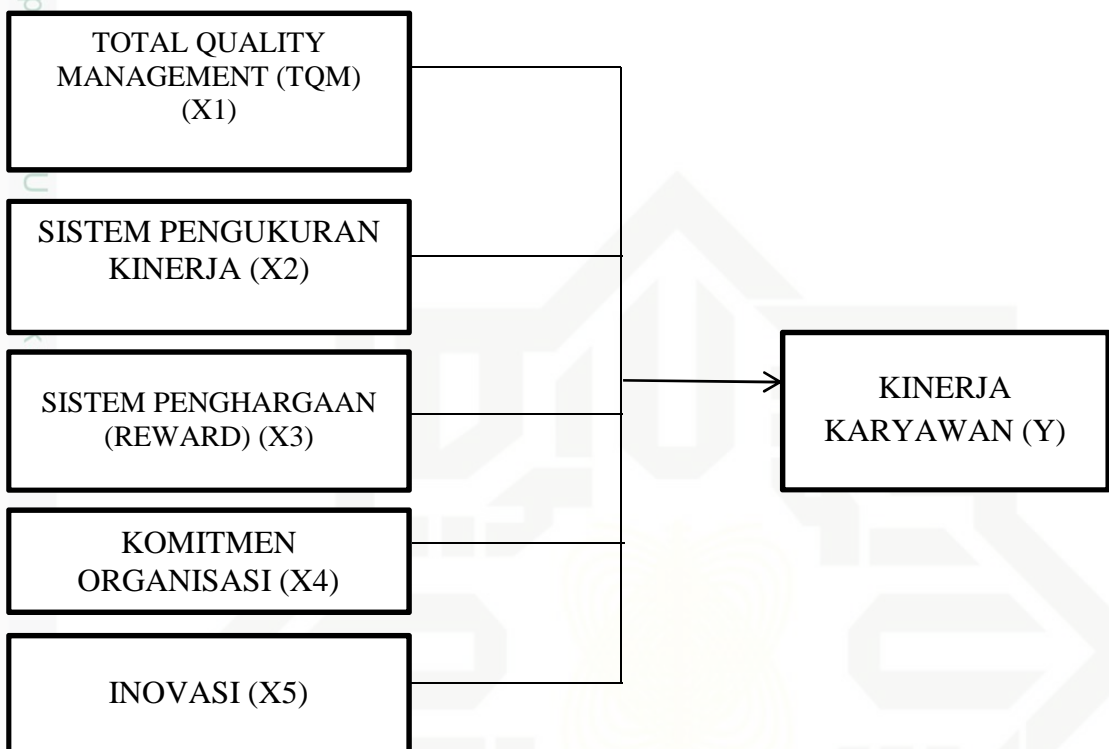
Berdasarkan hasil riset penelitian sebelumnya, Saunila, Sanna, dan Juhani (2014) menunjukkan bahwa inovasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Riansyah & Deden (2014), Tiqwani & Dewie (2014), Kumaat (2016), Masambe (2015), dan Dama dan Imelda (2018) menyatakan bahwa inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik inovasi maka akan membuat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Karyawan merupakan penggerak inovasi dalam organisasi atau perusahaan. Dengan adanya inovasi maka kreativitas akan lebih di pacu untuk memberi kontribusi yang lebih baik.

**H5:** Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.Pos Indonesia Wilayah Pekanbaru.

## 2.12 Desain Penelitian

Model penelitian menggambarkan dasar dari penelitian ini. Dari gambar dibawa dilihat variabel independen utama yang akan diuji adalah *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan (*Reward*), Komitmen Organisasi dan Inovasi, variabel dependen yang akan diuji adalah Kinerja Karyawan.

**Gambar 2.1**  
**Desain Penelitian**



© Hak cipta

UIN SUSKA RIAU

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.