

**PENGARUH MANAJEMEN OPERASI DAN *REWARD*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**DEPISTA WARNI  
NIM: 10.832.0032**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2014**

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakaatuh,

Alhamdulillahirobbilalamin, Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “.

**Pengaruh Manajemen Operasi dan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”.**

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh derajat kesarjanaan Strata 1 di bidang ilmu ekonomi manajemen di Universitas Medan Area, Medan. Di samping sebagai bahan masukan bagi pemerintah dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Dalam Penulisan ini, penulis banyak mengalami kesulitan serta hambatan namun berkat ketekunan penulis dan pengarahan dari dosen pembimbing, serta banyak pihak yang membantu baik berupa motivasi dan masukan, oleh karena itu dalam kesempatan ini, dengan setulus hati penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu-persatu, yang telah banyak menolong memberi dukungan, semenjak awal penulisan hingga selesainya penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Untuk itu dirasa perlu menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. DR. Ya'kub Matondang, MA selaku rektor Universitas Medan Area.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakaatuh,

Alhamdulillahirobbilalamin, Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “

**Pengaruh Manajemen Operasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”.**

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh derajat kesarjanaan Strata 1 di bidang ilmu ekonomi manajemen di Universitas Medan Area, Medan. Di samping sebagai bahan masukan bagi pemerintah dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Dalam Penulisan ini, penulis banyak mengalami kesulitan serta hambatan namun berkat ketekunan penulis dan pengarahan dari dosen pembimbing, serta banyak pihak yang membantu baik berupa motivasi dan masukan, oleh karena itu dalam kesempatan ini, dengan setulus hati penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu-persatu, yang telah banyak menolong memberi dukungan, semenjak awal penulisan hingga selesainya penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Untuk itu dirasa perlu menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. DR. Ya'kub Matondang, MA selaku rektor Universitas Medan Area.

2. Bapak Prof. DR. Sya'ad Afifuddin,SE.,MEc selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Herry Syahrial, SE, MSi selaku Pembantu Dekan I Universitas Medan Area.
4. Bapak Ahmad Prayudi, SE, MSi selaku Pembantu Dekan III Universitas Medan Area.
5. Bapak Ihsan Effendi, SE, MSi selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Bapak Drs. Muslim Wijaya, Msi selaku pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan membantu memberikan bimbingan, arahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi tepat pada waktunya.
7. Ibu Dra. Isnaniah Laili K.S. M.MA selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membantu dalam memberikan arahan dalam tulisan sehingga tulisan ini dapat terbentuk sesuai dengan harapan penulis.
8. Para dosen dan Para pegawai Fakultas Ekonomi Medan Area yang telah membantu penulis dalam memberikan ilmu pengetahuan dan sarana prasarana dalam proses pembelajaran yang tempuh di Universitas Medan Area .
9. Bapak pimpinan dan seluruh pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Bagian Sumber Daya Manusia dan Manajemen Resiko yang telah membantu penulis dalam pembuatan skripsi ini.
10. Kedua orang tua dan kakak – kakak ku tersayang yang telah memberikan dukungan materil dan moril kepada penulis.

Kritik dan saran dari semua pihak sangat penulis harapkan guna perbaikan dan penyempurnaan dalam penulisan skripsi ini.

Akhir kata penulis memohon maaf kepada seluruh pihak apabila dalam penulisan ini terdapat kata-kata yang salah dan tidak berkenaan dihati. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Dan akhirnya dari lubuk hati yang terdalam penulis doakan, semoga kiranya ALLAH SWT, kelak menerima seluruh amalan dan ibadah mereka yang telah membantu, Amin yaa Rabbal allamin.



Medan, Juni 2014

Penulis

Depista Warni

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Tujuan Peneitian .....	2
D. Manfaat Penelitian .....	3
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS .....</b>	<b>4</b>
A. Uraian Teoritis.....	4
1. Pengertian Manajemen Operasi .....	4
2. Strategi Manajemen Operasional.....	7
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Operasional .....	9
4. Pengertian <i>Reward</i> .....	10
5. Tujuan Pemberian Reward.....	11
6. Jenis-jenis Penghargaan (Reward).....	14
7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Penghargaan.	15
8. Tantangan dalam Menerapkan Reward System.....	16
9. Bentuk Integrasi Sistem Penghargaan (Reward System)	

dengan Model Manajemen.....	18
10. Pengertian Peningkatan Kinerja.....	18
11. Pengaruh Reward Terhadap Kinerja.....	19
B. Kerangka Konseptual.....	21
C. Hipotesis .....	21
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian .....	23
B. Populasi dan Sampel .....	24
C. Skala Pengukuran.....	24
D. Metode Pengumpulan Data .....	25
E. Defenisi Operasional.....	25
F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	27
G. Metode Analisis .....	29
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>33</b>
A. Hasil Penelitian.....	33
B. Penyajian Data Responden .....	43
C. Penyajian Data Angket Responden.....	44
D. Analisis Data.....	57
E. Pembahasan.....	61
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>63</b>
A. Kesimpulan .....	63
B. Saran .....	64

## DAFTAR PUSTAKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi tantangan tersebut harus didukung fungsi-fungsi dan proses manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pembentukan staf, kepemimpinan dan pengendalian agar Manajemen Operasi dalam suatu perusahaan dapat berjalan dan optimal menggunakan faktor produksi seperti tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan faktor produksi lainnya dalam proses transformasi menjadi berbagai produk barang dan jasa..

Agar perusahaan tetap eksis maka harus mampu menghadapi tantangan dalam menghadapi suatu perubahan serta mampu memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Untuk dapat menarik perhatian karyawan dan member informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibanding dengan yang lain, *reward* juga dapat meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membarntu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri kesemangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

Semakin bagus manajemen operasi suatu perusahaan berarti kinerja manajemen perusahaan menjadi semakin baik, dari uraian diatas dapat disimpulkan





bahwa ada tiga komponen manajemen operasi dan *reward* terhadap kinerja adalah proses penetapan standar (misalnya : anggaran, tujuan, target), keketatan standar (misalnya : kesulitan tujuan, penurunan anggaran), insentif berdasarkan standar (misalnya : bonus untuk masing-masing unit perkembangan kinerja yang dinilai sebagai hasil kinerja). Tiga komponen ini saling berkaitan. Proses yang digunakan untuk menetapkan standar kinerja mempengaruhi keketatan dan pada gilirannya, mempengaruhi penghargaan yang diterima untuk kinerja yang dibandingkan dengan standar.

Berdasarkan uraian diatas dapat diambil kesimpulan semakin meningkatnya kinerja karyawan, manajemen perusahaan semakin pintar mengelola roda perusahaan untuk dapat bersinergi membangun hubungan baik kepada pihak – pihak terkait dan pintar mencari terobosan usaha dan secara terus menerus melakukan perbaikan pelayanan, sehingga dengan kompleksitas kegiatan operasional perusahaan dan ketentuan-ketentuan yang berdimensi global, regional, nasional, dan lokal maka diperlukan adanya suatu yang mengatur sistem yang disebut dengan manajemen operasi

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam dan mengemukakan dalam bentuk sebuah skripsi dengan judul : **“PENGARUH PEMBERIAN REWARD TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN”**

## **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian identifikasi masalah diatas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah Manajemen Operasi berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
2. Apakah Pemberian Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini dimaksudkan agar hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan dan digunakan oleh instansi sebagai referensi dasar untuk mengambil kebijakan atau keputusan yang berhubungan dengan pemberian reward.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah “Untuk mengetahui dan memahami pengaruh pemberian reward terhadap kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

### **D. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terutama :

- a. Memberikan masukan kepada instansi bahwa manajemen operasi dan reward juga sangat penting untuk kemajuan sumber daya manusia itu sendiri.
- b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjut yang berhubungan dengan reward dan manajemen operasi

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Uraian Teoritis

##### 1. Pengertian Manajemen Operasi

Dalam organisasi yang tidak menghasilkan produk secara fisik, fungsi produksinya mungkin tidak terlihat jelas. Kita sering menyebut aktivitas-aktivitas ini sebagai *jasa*. Fungsi jasa ini mungkin “tersembunyi” dari masyarakat, bahkan dari pelanggan. Produknya dapat berbentuk layanan pengiriman dana dari rekening tabungan ke rekening giro, proses transplatasi hati, pengisian kursi kosong di pesawat, atau proses pendidikan seorang mahasiswa. Terlepas dari produk akhirnya berupa barang atau jasa, aktivitas yang berlangsung dalam organisasi biasanya disebut operasi atau *manajemen operasi*.

Ada beberapa pengertian dari manajemen operasional menurut para ahli, antara lain:

- a. Menurut Jay Heizer dan Berry Rander (2009:4), manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.
- b. Menurut Eddy Herjanto (2007:2), manajemen operasional adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.
- c. Menurut William J. Stevenson (2009:4), manajemen operasional adalah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.

- d. Menurut Richard L. Daft (2006:216), manajemen operasional adalah bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang, serta menggunakan alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi.
- e. Menurut James Evans dan David Collier (2007:5), manajemen operasional adalah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa barang dan jasa diciptakan dan berhasil dikirim ke pelanggan.

Jadi, manajemen operasional adalah ilmu yang mempelajari serangkaian proses pengubahan input menjadi output yang bernilai untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Untuk menghasilkan barang dan jasa, semua jenis organisasi menjalankan tiga fungsi. Fungsi-fungsi ini merupakan hal penting, bukan hanya untuk proses produksi, tetapi juga demi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Fungsi-fungsi ini adalah sebagai berikut :

- a. *Pemasaran* yang menghasilkan permintaan, paling tidak, menerima pemesanan untuk sebuah barang atau jasa (tidak aka ada aktivitas jika tidak ada penjualan).
- b. *Produksi* atau *Operasi* yang menghasilkan produk.
- c. *Keuangan* atau *Akuntansi* yang mengawasi sehat tidaknya sebuah organisasi, membayar tagihan, dan mengumpulkan uang.

Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2009:56-57), diferensiasi, biaya rendah dan respons yang cepat dapat dicapai saat manajer membuat keputusan efektif dalam sepuluh wilayah manajemen operasional.

Proses Manajemen (management process) terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengaturan pekerja, pengarahan, dan pengendalian. Manajer

Operasi menerapkan proses manajemen ini pada pengambilan keputusan dalam fungsi MO. Sepuluh keputusan penting dalam MO di perlihatkan dalam table 1.1 yang dengan jelas memperlihatkan bahwa setiap keputusan ini membutuhkan perencanaan, pengorganisasian, pengaturan pekerja, pengarahan, dan pengendalian. Keputusan ini dikenal sebagai keputusan operasi (*operations decisions*). Berikut sepuluh keputusan manajemen operasional yang mendukung misi dan menerapkan strategi:

**Tabel 2.1**  
**Sepuluh Keputusan Kritis Dari Manajemen Operasi**

Sepuluh Bidang Keputusan	Masalah
Perancangan Produk dan Jasa	a. Produk dan jasa apa yang harus kita tawarkan? b. Bagaimana kita merancang produk-produk ini?
Pengelolaan Kualitas	a. Bagaimana kita mendefinisikan kualitas? b. Siapa yang bertanggung jawab dalam hal kualitas?
Perancangan Proses dan Kapasitas	a. Proses apa dan beberapa kapasitas yang akan dibutuhkan oleh produk ini? b. Peralatan dan teknologi apa yang diperlukan oleh proses-proses ini?
Strategi Lokasi	a. Bagaimana cara kita memilih tempat untuk fasilitasnya? b. Berdasarkan kriteria apa kita harus mengambil keputusan mengenai lokasi?
Strategi Tata Letak	a. Bagaimana kita menata fasilitasnya? b. Seberapa besar seharusnya fasilitasnya

	supaya dapat memenuhi rencana kita?
Sumber daya manusia dan perancangan pekerjaan	<p>a. Bagaimana kita menyediakan lingkungan kerja yang layak?</p> <p>b. Berapa banyak yang dapat kita harapkan dapat dihasilkan oleh para pegawai.</p>
Manajemen Rantai Pasokan	<p>a. Haruskah kita membuat atau membeli komponen ini?</p> <p>b. Siapa para pemasok kita dan siapa yang dapat menggabungkan semuanya ke dalam program e-commerce?</p>
Persediaan, perencanaan kebutuhan bahan baku, dan JIT (Just In Time)	<p>a. Berapakah persediaan dari setiap barang yang harus kita miliki?</p> <p>b. Kapan kita harus memesan ulang?</p>
Penjadwalan Jangka Menengah dan Jangka Pendek	<p>a. Apakah kita sebaiknya mengupah orang-orang tetap selama bisnis menurun?</p> <p>b. Pekerjaan apa yang akan kita lakukan selanjutnya?</p>
Perawatan	<p>a. Siapa yang bertanggung jawab dalam perawatan?</p> <p>b. Kapan kita melakukan perawatan</p>

Sumber : Jay Heizer dan Barry Render

## 2. Strategi Manajemen Operasional

Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2009:51), perusahaan mencapai misi mereka melalui tiga cara yakni:

a. Bersaing dalam diferensiasi.

Diferensiasi berhubungan dengan penyajian sesuatu keunikan. Diferensiasi harus diartikan melampaui ciri fisik dan atribut jasa yang mencakup segala sesuatu

mengenai produk atau jasa yang mempengaruhi nilai dimana konsumen dapatkan darinya.

b. Bersaing dalam biaya.

Kepemimpinan biaya rendah berarti mencapai nilai maksimum sebagaimana yang diinginkan pelanggan. Hal ini membutuhkan pengujian sepuluh keputusan manajemen operasi dengan usaha yang keras untuk menurunkan biaya dan tetap memenuhi nilai harapan pelanggan. Strategi biaya rendah tidak berarti nilai atau kualitas barang menjadi rendah.

c. Bersaing dalam respons.

Keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan dan kinerja yang fleksibel. Respons yang fleksibel dapat dianggap sebagai kemampuan memenuhi perubahan yang terjadi di pasar dimana terjadi pembaruan rancangan dan fluktuasi volume.

Tiga strategi yang ada masing-masing memberikan peluang bagi para manajer operasi untuk meraih keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing berarti menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas pesaing lain. Identy adalah menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) dengan cara efisien dan efektif.

Bidang MO masih terbilang muda, tetapi sejarahnya amatlah kaya dan menarik. Peningkatan kehidupan kita dan disiplin ilmu MO disebabkan adanya inovasi dan sumbangsih pemikiran banyak orang. Berikut orang-orang yang berjasa tersebut, dan ringkasan aktivitas penting dalam manajemen operasi.

**Eli Whitney** (1800) dikenal sebagai orang pertama yang mempopulerkan komponen yang dapat dibongkar pasang yang diperoleh melalui standarisasi dan pengendalian kualitas. Ia berhasil memenangkan kontrak pemerintah Amerika

Serikat untuk 10.000 pucuk senjata yang dijual dengan harga tinggi karena senjata tersebut dapat dibongkar pasang.

### 3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Operasional

Menurut Higgins (2006) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Operasional adalah:

#### 1. Manajer/Pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh manajer atau pimpinan mempengaruhi dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

#### 2. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting, karena cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia.

#### 3. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam



organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

#### 4. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi merupakan faktor utama yang mempengaruhi organisasi. Keadaan ekonomi adalah faktor utama. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya menjadi lebih positif

#### 4. Pengertian *Reward*

Reward (Penghargaan) adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002:317). Reward (Penghargaan) adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2004:514). Penghargaan adalah reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005:89).

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berpretasi dalam mencaapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian

penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

*Reward* dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. *Reward* berbasis kinerja memberi dua manfaat yakni memberi informasi dan memberikan motivasi (Mulyadi dan Johny, 1998) Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Simamora (2004) menyatakan bahwa terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut :

- a. “Upah dan gaji. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang kerap digunakan bagi karyawan-karyawan manajemen dan staf profesional.
- b. Insentif. Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Tujuan utama program insentif adalah mendorong peningkatan produktifitas karyawan dan efisiensi biaya”.

## 5. Tujuan Pemberian *Reward*

Penghargaan dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan kinerja.

Menurut Mahsun (2006:114) terdapat 4 (empat) alternatif norma pemberian

penghargaan agar dapat digunakan untuk memicu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu:

a. Kesesuaian Tujuan (Goal Congruense).

Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai, sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Penghargaan harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat di capai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

b. Keadilan (Equity).

Penghargaan harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu atau kelompok. Karyawan yang memberi kontribusi tinggi maka penghargaannya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi rendah maka penghargaannya juga akan rendah.

c. Kemerataan (Equality).

Penghargaan juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumberdayanya untuk tercapainya produktivitas.

d. Kebutuhan.

Alokasi penghargaan kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Penghargaan yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

*Reward* adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun nonfinansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan libur atau cuti tetap dibayar dan sebagainya, maupun bentuk non finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan pekerjaan yang menarik (Schuler dan Huber, 1993). *Reward* merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan (Walker, 1992). Program *reward* sangat penting

Menurut Ghani (2010 : 108) penghargaan akan berjalan efektif apabila memenuhi koridor:

- a. Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
- b. Aturan yang jelas/transparan dan accountable, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
- c. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuaen.

Delapan alasan, penghargaan menurunkan kinerja antara lain:

- a. Terlalu banyak menekankan pada penghargaan moneter. Hal ini sesuai dengan apa yang dibutuhkan individu bahwa mereka tidak semuanya merasa puas dengan imbalan yang berwujud finansial.
- b. Rasa menghargai pada penerima penghargaan sangat kurang. Penghargaan sering diberikan dalam bentuk berwujud tetapi tidak disertai penghargaan/pengakuan yang layak.

- c. Banyak yang menerima penghargaan. Semakin banyak yang menerima penghargaan dengan nilai yang tidak proporsional akan mengurangi motivasi seseorang.
- d. Memberikan penghargaan dengan kriteria yang salah. Misalnya, hanya diukur dari waktu kerja sehingga pegawai hanya termotivasi hanya untuk mempercepat pekerjaan tanpa mempertimbangkan hasil.
- e. Lamanya penangguhan antara produktivitas dan penghargaan. Penghargaan yang tidak segera diberikan membuat seseorang kurang merasa dihargai.
- f. Kriteria penghargaan sangat fleksibel. Tidak pernah ada ukuran yang baku dalam pemberian penghargaan membuat kesenjangan antara apa yang diharapkan seseorang dengan apa yang sebenarnya diterima.
- g. Sasaran penghargaan hanya untuk memotivasi jangka pendek. Penghargaan sering hanya berpengaruh sementara terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
- h. Pemberian kompensasi jajaran top manajemen (eksekutif) yang berlebih. Hal ini dapat mengurangi motivasi pegawai operasional karena merasa ada perbedaan yang sangat mencolok dan tidak adil.

## 6. Jenis-jenis Penghargaan (*Reward*)

Pembagian penghargaan (*reward*) secara umum adalah :

### a. Penghargaan finansial

Penghargaan finansial merupakan bentuk pengakuan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi dalam bentuk kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemberian bonus/insentif baik dalam bentuk uang ataupun barang.

## b. Penghargaan non finansial

Penghargaan non finansial berkaitan dengan kesetiaan pegawai/karyawan dalam mengabdikan pada perusahaan untuk jangka waktu panjang (loyalitas).

Menurut Nelson (1998:1), penghargaan (*reward*) dibagi atas:

- a. Penghargaan Informal, yaitu memfokuskan diri pada penghargaan yang berasal dari inisiatif manajer berdasarkan kinerja karyawan.
- b. Penghargaan untuk prestasi dan aktivitas khusus, yaitu menyajikan penghargaan khusus perusahaan, pada umumnya diberikan karena mencapai hasil-hasil khusus dalam bidang produktivitas, pelayanan konsumen, penjualan.
- c. Penghargaan Formal, yaitu meninjau berbagai program yang diturunkan dari kebijaksanaan perusahaan yang biasanya digunakan untuk mempertahankan motivasi perusahaan secara keseluruhan.

## 7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Penghargaan

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Nawawi (2003:317), yaitu :

1. Internal consistency (konsistensi internal)
2. Eksternal competitiveness (persaingan/ kompetisi eksternal)
3. Employee contributions (kontribusi karyawan)
4. Administration (administrasi)

Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang

membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (reward) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu maka perlu dilakukan analisa jabatan (job analisis), uraian pekerjaan/tugas (job description), evaluasi pekerjaan (job evaluation) dan job structur untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer. Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.

Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada didalam perusahaan. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

## **8. Tantangan dalam Menerapkan *Reward System***

Menurut Veithzal Rivai (2009), tantangan yang dihadapi organisasi dalam menerapkan *reward system* (sistem kompensasi) adalah :

1. Perilaku yang tidak etis. Karena ada tekanan untuk berprestasi, insentif dapat mendorong karyawan untuk berbohong, menutupi informasi negatif, menjatuhkan rekan sendiri hanya agar terlihat lebih baik.
2. Efek negatif dari semangat bekerjasama. Karyawan dapat menahan informasi bilamana mereka merasa bahwa apabila informasi tersebut disampaikan kepada rekannya, hal tersebut akan membuat rekan kerjanya berprestasi.
3. Kesulitan dalam penilaian kinerja. Pada level karyawan, atasan yang menilai harus berusaha memilah kinerja individu dan kontribusi kelompok dan menghindari penilaian berdasarkan personalitas (misalnya menilai terlalu lunak atau terlalu keras).
4. Ketidakpuasan pekerjaan dan stress. Sistem kompensasi dapat meningkatkan produktifitas namun menurunkan tingkat kepuasan kerja. Semakin pembayaran insentif dikaitkan dengan kinerja, semakin banyak unit / kelompok yang tidak kompak dan semakin karyawan tidak bahagia. Hal tersebut terjadi karena masing-masing kelompok menonjolkan diri dan menjatuhkan kelompok kerja lainnya.
5. Potensi penurunan dorongan intrinsik. *Reward system* dapat mendorong karyawan untuk melakukan apa saja untuk mendapatkan insentif uang dan dalam prosesnya merusak bakat dan kreatifitasnya, sehingga karyawan yang tadinya bekerja dan membantu perusahaan tanpa terkait uang, akan menolak melakukan pekerjaan bila tidak ada imbalan uang.



## 9. Bentuk Integrasi Sistem Penghargaan (Reward System) dengan Model Manajemen

### a. Reward System dalam Model Tradisional

Tugas utama manajer dalam model ini adalah meminimalkan variasi-variasi perilaku bagi anggota-anggota organisasi karena model ini mempersoalkan kapabilitas para anggotanya untuk bertanggungjawab terhadap self-direction dan self-control dalam melakukan pekerjaan. Reward System dalam model ini sangat sederhana, karena hanya terdapat satu jalur (path) yang pasti untuk mengukurnya, yaitu kinerja standar, dan hanya ada satu imbalan yang pasti yakni upah standar dan paket keuntungan. Tujuan utamanya adalah menarik dan menjaga kestabilan work force yang dapat diprediksikan

### b. Reward System dalam Model Hubungan Manusia

Menentukan desain secara teratur serta memberi penghargaan sebagai dorongan dalam bekerja baik berupa perhatian dan pengakuan. Tujuan utamanya adalah untuk menarik dan mempertahankan loyalitas serta kepatuhan karyawan.

### c. Reward System Dalam Model Sumber Daya Manusia

memperhatikan dan memfasilitasi yang memadai dan menghilangkan hambatan-hambatan dan sistem organisasi Tujuan utamanya adalah memperhatikan kondisi lingkungan kerja.

## 10. Pengertian Peningkatan Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2001). Menurut Trisnantoro dan Agastya (1996), kinerja

merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan. Kane (1993) menjelaskan, kinerja sebagai rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Darma (2005) bahwa faktor-faktor tingkat kinerja staf meliputi: mutu pekerjaan, jumlah pekerjaan, efektifitas biaya dan inisiatif. Sementara karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan)

Menurut Hayadi dan Kristiani (2007) kinerja merupakan gambaran tingkat suatu pelaksanaan kegiatan atau program dalam usaha mencapai tujuan, misi, dan visi organisasi. Istilah kinerja sering dipakai untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang mempunyai tujuan strategis organisasi. Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja sebagai dasar bagi pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja periode berikutnya.

## 11. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja

Menurut Sarwoto (2005), dalam bukunya Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen mengatakan insentif sebagai suatu sarana motivasi dapat diberi batasan perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Menurut Nitisemito (2001),” insentif adalah penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada para karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan”.

Dari kedua uraian tentang insentif di atas maka dapat dikatakan bahwa insentif memiliki pengaruh terhadap kinerja. Insentif diberikan dengan maksud untuk memberikan daya perangsang kepada para karyawan atau para pekerja supaya lebih bersemangat dan bergairah dalam melakukan pekerjaan atau untuk berkembang lebih maju yang pada akhirnya juga berpengaruh kepada kinerja karyawan.

Pada dasarnya pemberian insentif bukanlah hak tetapi penghormatan terhadap pegawai yang telah menunjukkan kemampuannya dan prestasi kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya hal ini dimaksudkan untuk memotivasi kerja.

Para ahli manajemen berpendapat bahwa produktivitas karyawan akan meningkat apabila kepada mereka diberikan insentif, disamping itu juga manajer harus memberikan petunjuk-petunjuk dan pengarahan-pengarahan cara bekerja yang baik kepada karyawan, hal ini penting sebab tanpa petunjuk serta arahan yang jelas mereka akan bekerja tanpa arah sehingga kerja karyawan tidak akan nampak walaupun perusahaan telah memberikan insentif.

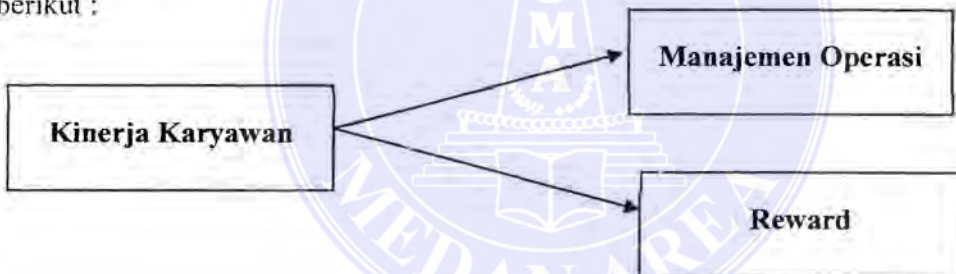
Tujuan insentif adalah: untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga kerja karyawan bergairah berkerja dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dengan menawarkan perangsang finansial dan melebihi upah dasar. Selain untuk meningkatkan motivasi kerja insentif bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam melaksanakan tugasnya, karena itu pemberian insentif

harus dilaksanakan tepat pada waktunya, agar dapat mendorong setiap karyawan untuk bekerja secara lebih baik dari keadaan sebelumnya dan meningkatkan kinerja.

## B. Kerangka Konseptual

Ditinjau dari jenis hubungan variabel, maka disini termasuk hubungan sebab akibat yaitu suatu variabel dapat mempengaruhi variabel yang lain, sehingga variabel bebas (*independent variable*) adalah *Reward* (X). Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah Kinerja karyawan (Y)

Untuk mendapatkan pengertian dan gambaran yang lebih jelas tentang pengaruh faktor-faktor jasa pelayanan terhadap kepuasan konsumen, maka perlu digambarkan kerangka konseptual pada penelitian ini dalam bentuk bagan sebagai berikut :



Sumber : Data Olahan Penulis, 2014

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

## C. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008 : 68) Hipotesis merupakan suatu kesimpulan yang sifatnya sementara dan masih dibuktikan kebenarannya. Hipotesis ini merupakan dugaan yang masih dimungkinkan benar atau salah. Berdasarkan

rumusan permasalahan dan temuan diatas sehingga hipotesis alternatif yang dirumuskan dalam penelitian ini yaitu ;

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan antara Manajemen Operasi dan *Reward* terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

$H_1$  : Ada pengaruh signifikan antara Manajemen Operasi dan *Reward* terhadap Kinerja Pegawai di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Diharapkan berdasarkan hipotesis ini, akan diketahui keadaan yang sesungguhnya terjadi antara harapan dan kinerja karyawan yang di berikan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan



## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa variabel bebas manajemen operasi ( $x_1$ ) dan *reward* ( $x_2$ ) terhadap variabel terikat kinerja karyawan ( $y$ )

#### 2. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian yang akan diteliti adalah PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang beralamat di Jalan Jl. Sei Batanghari No. 2 Medan 20122 – Indonesia Telephone (061) 8452244, 8453100 Fax. (061) 8455177, 8454728

#### 3. Waktu Penelitian

**Tabel 3.1  
Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Januari				Februari				Maret				april			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul			■													
2	Penyusunan Proposal				■												
3	Seminar Proposal							■									
4	Pengumpulan dan Analisis Data								■	■	■	■	■				
5	Penyusunan Skripsi													■	■	■	■
6	Pengajuan Sidang																■

## B. Populasi dan Sampel

### a. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2008:72) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada bagian SDM dan Umum PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 100 Karyawan.

### b. Sampel

Menurut Sugiyono (2008) Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, yang mana adalah merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian dilakukan terhadap sampel yang mewakili populasinya. Pemilihan sampel untuk penelitian ini dilakukan secara *Purposive Sampling* yaitu populasi yang dijadikan sampel adalah populasi yang memenuhi kriteria tertentu dengan tujuan agar sampel yang diambil bisa lebih representatif dengan kriteria yang telah ditentukan. Dimana sampel dalam penelitian ini adalah 30 % Jumlah populasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 30 orang.

## C. Skala Pengukuran

Untuk keperluan analisis ini, penulis mengumpulkan dan mengolah data yang diperoleh dari kuisioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pernyataan. Berdasarkan Skala Likert adapun skor jawabannya adalah sebagai

berikut :

- 1 Jawaban sangat tidak setuju, diberi skor 1
- 2 Jawaban tidak setuju, diberi skor 2
- 3 Jawaban netral, diberi skor 3
- 4 Jawaban setuju, diberi skor 4
- 5 Jawaban sangat setuju, diberi skor 5

Skala tersebut di atas, penulis lakukan untuk pertanyaan dalam pertanyaan kuisisioner yang bersifat positif sehingga tidak ada pertanyaan yang bersifat negatif (jebakan).

#### **D. Metode Pengumpulan Data**

##### **a. Studi Kepustakaan ( Library Research )**

Yaitu dengan cara mempelajari buku – buku, berbagai literature, artikel, serta bahan-bahan tulisan yang mempunyai hubungan dengan masalah yang dibahas

##### **b. Riset Lapangan**

Yaitu dengan meneliti langsung objek yang diteliti dengan cara melakukan wawancara kepada pihak – pihak yang terlibat dengan masalah yang sedang dibahas serta memberikan kuisisioner kepada karyawan

#### **E. Defenisi Operasional**

Agar konsep data dapat diteliti secara empiris, maka konsep tersebut harus dioperasionalisasikan dengan cara mengubahnya menjadi variabel atau sesuatu yang mempunyai nilai. Penjelasan dari variabel-variabel penelitian ini sebagai berikut :



### 1. Variabel $X_1$ adalah Manajemen Operasi

Usaha pengelolaan secara optimal penggunaan faktor produksi : tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan faktor produksi lainnya dalam proses tranformasi menjadi berbagai produk barang dan jasa

### 2. Variabel $X_2$ adalah Reward

Menurut Gibson, James (L. et.al.2000) Reward adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau penghargaan lainnya. Reward sangat luas cakupannya, dan karena keterbatasan peneliti, maka dalam hal ini reward dapat diukur pada handling Capacity (insentif yang akan diberikan kepada setiap karyawan bagian SDM dan Umum yang kapasitasnya dapat melebihi 80% dalam memenuhi sistimaika pengukuran kinerja yang telah ditetapkan perusahaan). Total insentif yang diberikan bisa bulanan, kwartal, maupun tahunan, sesuai dengan produktivitas yang bisa dihasilkan oleh setiap karyawan.

### 3. Variabel Y adalah Peningkatan Kinerja

Kinerja karyawan (job performance) menunjukkan sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh et al., 1996) Kinerja karyawan diukur menggunakan instrumen penelitian Bono & Judge (2003) berdasarkan penilaian performa berbasis perilaku spesifik pada skala Likert 1 sampai dengan 5. Kinerja diukur berdasarkan persepsi responden (ukuran subyektif)



## F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur. Uji validitas digunakan untuk menguji seberapa cermat suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir (*corrected item total correlation*) yang penyelesaiannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18.0. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan antara  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  melalui tahapan analisis sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

X = Skor masing-masing variabel yang ada pada kuesioner

Y = Skor total semua variabel kuesioner

n = Jumlah responden

$r_{xy}$  = Korelasi antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y. Kriteria pengujian adalah:

$r_{hitung} > r_{table} \rightarrow$  valid

$r_{hitung} < r_{table} \rightarrow$  tidak valid

Butir-butir instrumen dianggap valid apabila koefisien korelasi ( $r_{hitung} > r_{kritis}$ ) (0,30) (Sugiyono dan Wibowo : 2004). Dengan penilaian :

1. Nilai  $r = +1$  atau mendekati 1, maka korelasi antara  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  dikatakan positif dan sangat kuat sekali.
2. Nilai  $r = -1$  atau mendekati -1, maka korelasi antara  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  dikatakan kuat dan negatif.
3. Nilai  $r = 0$  atau mendekati 0, maka hubungan antara kedua variabel sangat lemah atau tidak ada hubungan sama sekali.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan kestabilan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala-gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Uji reliabilitas dilakukan terhadap pertanyaan yang telah valid. Rumus yang dipakai adalah untuk menguji reliabilitas dalam penelitian adalah *Cronbach's Alpha* yang penyelesaiannya dilakukan dengan membandingkan antara  $r_{alpha}$  dan  $r_{tabel}$ .

Secara umum keandalan dalam kisaran 0,00 s/d 0,20 kurang baik, > 0,20 s/d 0,40 agak baik, > 0,40 s/d 0,60 cukup baik, > 0,60 s/d 0,80 baik, serta dalam kisaran > 0,80 s/d 1,00 dianggap sangat baik. (Santoso, 2001 : 227). Rumus *Cronbach's Alpha* adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2 b^2}{\sigma^2 t^2} \right)$$

Dimana :

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyak butir pertanyaan

$\sigma^2 t^2$  = varians total

$\sum \sigma^2 b^2$  = jumlah varians butir

## G. Metode Analisis

### a. Metode Kualitatif

Analisis kualitatif yaitu suatu analisis di mana data yang diperoleh mengenai objek penelitian yang merupakan data kualitatif dianalisis berdasarkan perbandingan antara teori dari literature dengan kenyataan yang diperoleh penulis selama penelitian dilakukan. Dengan metode penelitian yaitu deskriptif untuk melihat / menggambarkan bagaimana reward berhubungan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan dengan membandingkan keadaan yang sebenarnya terjadi.

### b. Metode Kuantitatif

Yaitu dengan melakukan pengolahan data dengan menggunakan rumus:

#### 1. Analisa Regresi Sederhana

Yaitu untuk mengukur seberapa jauh hubungan reward terhadap kinerja karyawan, dengan analisa yang digunakan analisa regresi linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS 18.0 maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Dimana :

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

$$a = \text{Bilangan Konstanta}$$

$$b = \text{Koefisien regresi}$$

$$x_1 = \text{Manajemen Operasi}$$

$$x_2 = \text{Reward}$$

## 2. Analisa Korelasi

Korelasi itu berarti hubungan, begitu pula analisis korelasi yaitu suatu analisis yang digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel. Nugroho (2005:45), uji korelasi tidak membedakan jenis variabel (tidak ada variabel dependent maupun independent). Digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara reward dan kinerja karyawan yang bisa ditentukan dengan klasifikasi koefisien korelasi yang digunakan dimana nilai korelasi dapat dikelompokkan dalam Nugroho, (2005:46) sebagai berikut : 0,41 s/d 0,70 korelasi keeratan kuat, 0,71 s/d 0,90 sangat kuat dan 0,91 s/d 0,99 sangat kuat sekali dan jika 1 berarti sempurna. Nilai koefisien korelasi diperoleh melalui pengolahan data hasil kuisioner dengan menggunakan program SPSS 18.0.

## 3. Uji T –test

Uji statistik T pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah :

$$t = \frac{rs\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-rs^2}}$$

Keterangan :

n = jumlah data

r = koefisien korelasi

Langkah-langkah uji hipotesis

$H_0 : t_s < 0$  : menunjukkan tidak terdapat hubungan antara reward terhadap kinerja karyawan

$H_1 : t_s > 0$  : menunjukkan terdapat hubungan antara reward terhadap Kinerja karyawan

Kriteria Keputusannya adalah :

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dan  $sig < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , dan  $sig > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- Taraf signifikan = 5 %
- Derajat kebebasan (df) =  $n - 2$

#### 4. Uji F

Uji F digunakan untuk menentukan apakah secara serentak variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara bersama-sama. Rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (N - k)}$$

Dimana :

$R^2$  = koefisien determinasi

$N$  = Banyaknya sampei (observasi)

$K$  = Banyaknya parameter/koefisien regresi plus konstanta

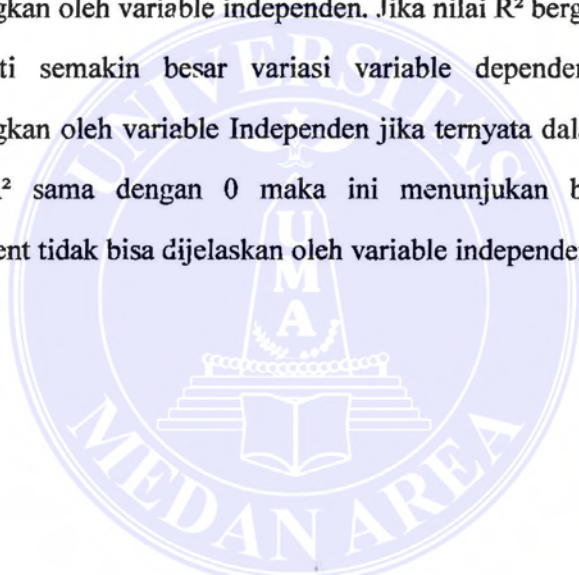
Kriteria Pengujian :

- Apabila nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $T_{Hitung}$  diterima. Artinya semua koefisien regresi secara bersama-sama tidak signifikan pada taraf signifikansi 5%

- b. Apabila nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel, maka  $T_{Hitung}$  ditolak. Artinya semua koefisien regresi secara bersama-sama signifikan pada taraf signifikansi 5%.

## 5. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi  $R^2$  digunakan untuk mengetahui berapa persen *Variasi Variabel Dependent* dapat dijelaskan oleh variasi variabel independent. Nilai  $R^2$  ini terletak antara 0 dan 1. Bila nilai  $R^2$  mendekati 0, berarti sedikit sekali variasi variable dependen yang diterangkan oleh variable independen. Jika nilai  $R^2$  bergerak mendekati 1 berarti semakin besar variasi variable dependent yang dapat diterangkan oleh variable Independen jika ternyata dalam perhitungan nilai  $R^2$  sama dengan 0 maka ini menunjukkan bahwa variable dependent tidak bisa dijelaskan oleh variable independent.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan, maksudnya kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan suatu proyek pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sejumlah individu. Strategi reward yang diterapkan untuk melihat bagaimana penerapan yang dilakukan perusahaan yang digunakan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lebih jelasnya dapat dilihat pembahasan berdasarkan uraian deskriptif yang telah dianalisis secara kuantitatif dalam membuktikan dan menemukan jawaban suatu permasalahan yang diajukan sesuai dengan hipotesis

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Nilai  $t$  hitung sebesar 6,052 dengan probabilitas (Sig.) sebesar 0,000. Hasil statistik  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5% dengan *degree of freedom* (df) =  $n - 2$  atau  $100 - 2 = 98$  (pengujian dua sisi), maka diperoleh  $t_{tabel} = 1,98847$ . Dari hasil perbandingan terlihat bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis yang menyatakan ada pengaruh strategi *Reward* terhadap kinerja karyawan diterima
2. Reward mempunyai pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan hal ini dilihat dari tingkat signifikannya sebesar 0,000 yang mana  $< 0,05$ , untuk nilai  $t$  hitung 2 sebesar 3,294 dengan tingkat  $t$  tabel signifikannya 0,001



$< 0,05$ , sedangkan untuk nilai  $t$  hitung 3 sebesar 2,962 dengan tingkat  $t$  tabel signifikan  $0,004 < 0,05$  yang artinya adalah Reward berpengaruh nyata (signifikan) terhadap kinerja karyawan

3. Angka  $R$  sebesar 0,826 menunjukkan bahwa korelasi / hubungan Reward adalah kuat. Angka  $R$  square atau Koefisien Determinasi adalah 0,826. Hal ini berarti 82,6% variasi dari Pengambilan keputusan bisa dijelaskan oleh variasi dari Reward. Sedangkan sisanya (100% - 82,6%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini
4. Ada pengaruh signifikan antara manajemen operasi dan *Reward* terhadap Kinerja Pegawai di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

## B. Saran

1. Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III, maka disarankan kepada pimpinan untuk meningkatkan motivasi dan memperhatikan nilai reward, fokus utama pada kinerja tanpa mengabaikan variabel reward
2. Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan dorongan kepada setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya seperti memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi, menjadi contoh pegawai yang melaksanakan nilai-nilai PT. Perkebunan Nusantara III dan usulan promosi serta mutasi pegawai yang terencana sesuai dengan bidang kompetensinya. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan dukungan kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya.