

658.314  
ARI  
p c.1

**PENGARUH PERSEPSI PELATIHAN, INSENTIF DAN UMPAN BALIK  
TERHADAP MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN BAGIAN  
PENJUALAN PT. COCA COLA AMATIL INDONESIA - SEMARANG**



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Oleh:

**TITIK ARIYANI**

**N I M : C4A.099.132**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001**

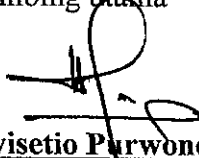
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

### **PENGARUH PERSEPSI PELATIHAN, INSENTIF DAN UMPAN BALIK TERHADAP MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PT. COCA COLA AMATIL INDONESIA – SEMARANG**

yang disusun oleh Titik Ariyani, NIM C4A 099132  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 Juni 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing utama



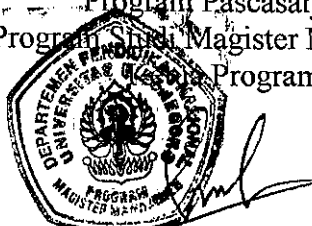
Dr. Dwisetio Purwono, MSc

Pembimbing anggota



Drs. R. Riasto. W. DEA

Semarang 6 Juni 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Program



**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

## Sertifikat

Saya, Titik Ariyani, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

  
Titik Ariyani  
6 Juni 2001

## KATA PENGANTAR

Dengan segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul:

“Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan bagian penjualan PT Coca Cola Amatil Indonesia Semarang”

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan studi Program Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Sehubungan dengan telah diselesaikannya tesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Bp.Dr.Dwisetio Purwono,MSc dan Bp.Drs.R.Riasto,W,DEA ,selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan petunjuk serta pengarahan dalam menyusun tesis ini.
2. Suamiku Benni dan anakku Willi, yang telah memberikan dukungan, spirit dengan penuh cinta kasih.
3. Bp.Hantoro dan Ibu Betti dari PT.Coca Cola Amatil Indonesia Semarang yang telah membantu memberi data dan arahan untuk tesis ini.

4. Teman-teman dari jurusan SDM, MM UNDIP Angk.XI/ XII yang banyak memberi masukan dan gagasan kepada penulis.
5. Serta banyak pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung.

“Tidak ada Gading yang tak retak”, inilah pepatah yang penulis ibaratkan untuk tesis ini. Untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan kebesaran hati. “Nyala Api Lilin menerangi dalam kegelapan, biarpun apinya kecil tetapi sangat bermanfaat, begitu pula dengan tesis ini, biarpun sederhana tetapi makna yang terkandung sangat berarti. Dan penulis berharap dapat bermanfaat bagi kita semua... amin.

Semarang, Mei 2001.

Penulis

## Abstraction

Job training and incentive can influence on the level of worker's motivations. The intensive job training, an attractive incentive, praise or criticism from company will create positive impacts on the level of woker's motivations, so it will improve good performance especially for salesmen.

The research discusses about the side effect of motivation toward job's performance. It is done at PT. Coca Cola Amatil Indonesia Semarang Operation. The Observer observes how can the intensive job training and an attractive incentive create good impacts on the job of the salesmen.

Do the material and job training conform to their portion ?.How do the company respond to improve good performance of its salesmen?. One of the success of PT CCAI Semarang is the skill of the salesmen.

The hypothesis of the observer shows that job training and incentive will create positive impacts on the feedback of worker's motivation and good performance.

The result of the observationswhich use two instruments of analysis such as SPSS 10,0 and the Amos 4,0 program of Path Analysis, show that job training and attractive incentive create positive impact on the feedback of good performance of the worker.

## Abstraksi

Pelatihan kerja, insentif dan umpan balik dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Adanya pelatihan kerja yang intensif dan pemberian insentif yang menarik serta pujian atau kritik dari perusahaan membawa dampak positif terhadap motivasi karyawan sehingga akan meningkatkan prestasi kerja yang bagus, terutama bagi tenaga penjualan/ salesman yang berdampak tingkat penjualan akan meningkat.

Penelitian Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja ini dilakukan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Semarang dengan melihat sejauh mana pelatihan yang diberikan kepada salesman dan pemberian insentif dapat memacu semangat kerja salesman. Apakah materi dan intensitas pelatihan itu sudah sesuai dengan porsi dan bagaimana tanggapan pihak perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja salesmannya. Salah satu tingkat keberhasilan dari PT. CCAI Semarang ini adalah kehandalan dan kemampuan tenaga penjualnya.

Hipotesis menunjukkan ada pengaruh positif antara pelatihan, insentif dan umpan balik terhadap motivasi dan prestasi kerja.

Hasil penelitian menggunakan alat analisis SPSS 10,0 dan Path Analysis dengan bantuan program AMOS 4.0, menunjukkan bahwa pelatihan, insentif dan umpan balik berpengaruh positif terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

# DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul.....	i
Halaman pengesahan.....	ii
Surat pernyataan keaslian Tesis	iii
Kata pengantar.....	iv
Abstaction.....	vi
Abstraksi.....	vii
Daftar isi.....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan dan manfaat penelitian.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Motivasi Sebagai Pendorong Berprestasi.....	7
2.2 Pelatihan Kerja.....	10
2.3 Insentif.....	12
2.4 Umpan Balik.....	13
2.5 Prestasi kerja.....	14
2.6 Penelitian Terdahulu.....	17

2.7	Hubungan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah:.....	20
2.8	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	21
2.9	Definisi Operasional.....	22
2.10	Hipotesa.....	25

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Metode Pengambilan sample.....	27
3.2	Metode Pengumpulan data .....	27
3.2.1.	Jenis data.....	27
3.2.2.	Cara pengumpulan data.....	28
3.3	Metode Analisis Data.....	29
3.3.1.	Path Analysis.....	31
3.3.2.	Structural Equation Modelling dengan AMOS 4.0.....	31

### **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

4.1.	Sejarah Coca Cola.....	40
4.1.1.	Sejarah dan Perkembangan Coca Cola di Indonesia.....	40
4.1.2.	Sejarah dan Perkembangan Coca Cola di Jawa Tengah.....	41
4.2.	Misi dan Tujuan Perusahaan .....	42
4.3.	Nilai Perusahaan.....	43
4.3.1.	Kegiatan Penjualan /Sales.....	45
4.4.	Struktur Organisasi dan Sumber Daya Manusia.....	46
4.4.1.	Struktur Organisasi.....	46
4.4.2.	Sumber Daya Manusia.....	49
4.5.	Penghargaan yang pernah diterima.....	50

## **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Hasil Pengumpulan Data.....	52
5.1.1. Deskripsi Responden.....	52
5.2. Uji Validitas.....	58
5.3. Uji Reliabilitas.....	59
5.4. Deskripsi Statistik.....	60
5.5. Uji Hipotesis.....	62
5.6. Evaluasi atas Asumsi-asumsi dari Aplikasi SEM.....	65
5.6.1. Normalitas Data.....	66
5.6.2. Uji Outliers.....	67

## **BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

6.1. Kesimpulan.....	78
6.2. Implikasi.....	79
6.3. Saran.....	81

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>82</b>
-----------------------------	-----------

### **DAFTAR LAMPIRAN**

### **DAFTAR GAMBAR**

### **DAFTAR TABEL**

## DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner .....	hai a
Tabel data mentah .....	1/4
Analisis Validitas .....	1
Analisi Reliabilitas.....	2
Regression Weight.....	3
Path Analysis.....	6

## DAFTAR GAMBAR

	hal
Bab I	
Bab II	
Gb. 2.1 Kerangka pemikiran teoritis.....	22
Bab III	
Gb.3.1. Diagram jalur.....	33
Bab IV	
Gb. 4.1.Struktur organisasi.....	51
Bab V	
Gb.5.1.Hasil model Path Analysis.....	74
Bab VI.	

## DAFTAR TABEL

	hal .
Bab I	
Tabel 1.1. Volume penjualan.....	3
Bab II	
Bab III	
Bab IV.	
Tabel.4. I. Materi dan waktu pelatihan.....	50
Bab V	
Tabel 5.1. Data responden berdasar usia.....	53
Tabel 5.2. Data responden berdasar Jabatan.....	54
Tabel 5.3. Data responden berdasar masa kerja.....	55
Tabel 5.4. Data responden berdasar jenjang pendidikan.....	56
Tabel 5.5. Data responden berdasar penghasilan.....	57
Tabel 5.6. Data responden berdasar pelatihan .....	58
Tabel 5.7. Hasil uji validitas.....	59
Tabel 5.8. Hasil uji Reliabilitas.....	60
Tabel 5.9. Diskripsi statistik.....	61
Tabel 5.10. Korelasi antar variable.....	62
Tabel 5.11. Kategori variable.....	63

Tabel 5.12.Uji statistik hipotesa.....	64
Tabel 5.13.Penilaian atas normalitas data.....	67
Tabel 5.14.Uji outliers.....	68
Tabel 5.15.Standardized residual.....	70
Tabel 5.16.Overall model fit.....	71

## Bab VI

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Motivasi merupakan aspek vital untuk bekerja dengan baik. Aktivitas ini berhubungan dengan seberapa jauh komitmen orang terhadap pekerjaan mereka dan dalam mencapai tujuan mereka. Bahkan hal ini sesederhana keinginan untuk menghasilkan lebih banyak uang atau bekerja lebih sedikit. Untuk dapat mengajak orang untuk bekerja keras sesuai potensinya berarti memastikan bahwa kondisi yang tepat sudah diciptakan dan bahwa apa yang mereka kerjakan merupakan sumber kepuasan, sehingga dianggap cukup berharga untuk dikerjakan. Orang yang kurang motivasi sering dianggap sebagai orang yang malas, dengan asumsi bahwa orang malas kurang termotivasi. Anggapan tersebut tidaklah benar, yang sering terjadi penyebab ketidakpuasan bukanlah pekerjaan itu sendiri melainkan kondisi dimana pekerjaan itu dilakukan. Memotivasi orang berarti memahami apa yang mendorong dan merangsang orang untuk bekerja. Kegiatan ini dicapai melalui suatu kombinasi antara memahami kebutuhan individu mereka dan menciptakan kesempatan bagi mereka untuk mempertahankan momentum mereka, selain harus selalu waspada juga perlu melakukan upaya. Kebenaran yang sederhana dan kuat adalah bahwa orang yang bermotivasi tinggi akan bekerja dengan baik atau dengan kata lain berprestasi lebih baik dan berhasil (Kate Keenan, 1996).

PT Coca Cola adalah salah satu perusahaan dalam industri minuman ringan . PT Coca Cola Amatil Indonesia, Semarang mengalami perkembangan yang begitu pesat. Sejalan perkembangan tersebut maka PT Coca Cola Amatil Indonesia Semarang bekerja sama dengan PT Coca Cola Amatil Management Consulting Indonesia (Australia) pada bulan April 1992 dan sejak itu berubah namanya menjadi PT Coca Cola Amatil Indonesia Semarang Operation (dahulu PT Coca Cola Pan Java Bottling). Sebagai perusahaan yang telah berkembang dan maju harus dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif. Maka saat ini upaya yang dilakukan perusahaan ini adalah memperhatikan segi manusianya atau pegawainya. Dengan upaya ini diharapkan produktivitas akan terus meningkat dan mampu menghadapi segala persaingan.

Bertitik tolak dari salah satu faktor penentu keberhasilan dari tujuan perusahaan adalah faktor sumber daya manusianya. Maka penting sekali bagi PT Coca Cola Semarang untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Perusahaan ini memerlukan strategi pengembangan yang cocok dan sesuai dengan kondisi teknologi, sosial dan budaya perusahaan agar strategi tersebut efektif untuk diterapkan. Dalam hal ini pelatihan sangat menentukan tingkat motivasi dan prestasi kerja karyawan. Motivasi kerja sangat diperlukan untuk mengarahkan dan mendorong semangat dan kehendak untuk bekerja lebih baik. Motivasi dapat dikembangkan dalam aspek-aspek kebutuhan dasar, aspek emosional intern eksternal dan pemberdayaan. Ada semacam suatu komitmen atau suatu dasar

bagi semua perusahaan Coca Cola yaitu “Coke memberikan kompensasi yang menarik: mengutamakan pelatihan dan indoktrinasi karyawan menuju “Cara Coke” sehingga para karyawan diseluruh dunia sama-sama memahami apa yang ingin dicapai produknya dalam benak konsumen. Coke sangat menekankan pada orang-orang untuk “berpikir global tetapi bertindak lokal: setiap hari menanggapi situasi persaingan, melayani pelanggan dan konsumen dengan bergairah”, Coke memiliki armada kerja yang sangat loyal, dengan tingkat keluar masuk minimal dan kecenderungan yang kuat untuk melakukan promosi dari dalam (The Coca Cola Company). Melihat hal tersebut tentu faktor motivasi sangat diperlukan guna mencapai prestasi kerja karyawan sesuai standar yang ditentukan. Bila dilihat dari penjualan selama ini, PT Coca Cola Semarang Operation selalu mengalami peningkatan, hanya pada tahun 1998 – 1999 sedikit mengalami penurunan.

**TABEL : 1.1 Volume Penjualan**

**Volume Penjualan dibandingkan dengan Target penjualan**

<b>Descripton</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>Sept'2000</b>
Sales (krat)	7.919.317	9.012.466	6.483.136	8.612.254	15.000.000
Target(krat)	7.500.000	8.500.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000
Rata-rata (%)	105.55	106.03	108.05	107.65	150.00

Sumber: Data sekunder PT. CCAI Semarang Th.1996 - 2000

Dari data tersebut, maka pihak manajemen Coca Cola selalu berusaha agar jangan sampai penjualan itu mengalami penurunan, karena hal tersebut akan mengurangi insentif karyawan yang pada akhirnya dikhawatirkan motivasi karyawan akan menurun dan mempengaruhi prestasi kerja yang berdampak menurunkan kesejahteraan para karyawan di perusahaan ini. Oleh karena itu perusahaan berusaha mendorong bagian pemasaran untuk berprestasi terutama salesmannya. Karena apabila PT Coca Cola Amatil Semarang sampai mengalami penurunan penjualan diluar target dan area pemasarannya tidak produktif maka hal itu dapat diambil alih oleh Perusahaan Coca Cola di luar daerah area pemasaran PT CCA Semarang. Berdasar hal ini maka pihak perusahaan selalu mengadakan pelatihan kepada karyawannya. Alasannya:

1. Untuk memantau atau mengevaluasi hasil kerja
2. Jika ada complain dari pelanggan
3. Ada program-program kerja baru dari perusahaan

Berdasar uraian diatas, dapat dikatakan bahwa dengan pelatihan maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja. Karena dalam pelatihan karyawan merasa mendapat dorongan , arahan, bimbingan, dan informasi apa yang bias diterima karyawan bila karyawan berprestasi dengan baik dan akan mendapat umpan balik berupa insentif maupun perlakuan baik dari pihak manajemen perusahaan. Dengan tindakan ini diharapkan motivasi kerja karyawan akan meningkat yang pada akhirnya meningkat pula prestasi kerja karyawan.

## 1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini membatasi masalah mengenai faktor yang mendorong motivasi yakni: dari pelatihan kerja, insentif dan umpan balik yang dikaitkan dengan prestasi kerja karyawan pada bagian penjualan PT CCA khususnya departemen marketing. Variabel yang mempengaruhi prestasi kerja yang dilihat dari faktor motivasi yakni antara lain pelatihan kerja, insentif dan umpan balik yang dilakukan Perusahaan. Pemakaian variable didasarkan latar belakang masalah yang mana Pimpinan perusahaan mempunyai keyakinan bahwa untuk dapat meningkatkan volume penjualan dengan melihat sisi orangnya (salah satu faktor) dengan melalui peningkatan prestasi kerja dan pemberian motivasi. Pengembangan SDM didasarkan pada fakta bahwa seseorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, kemampuan dan ketrampilan yang berkembang untuk bekerja lebih baik, penuh disiplin, punya motivasi tinggi, pengalaman yang memadai serta tanggung jawab kepada tugas yang diberikan. *Maka dapat dilihat masalah yang dihadapi PT Coca Cola Amatil Indonesia, Semarang adalah sebagai berikut:*

1. Apakah insentif yang diterima karyawan dapat memotivasi untuk berprestasi
2. Apakah program pelatihan dari perusahaan dapat mendorong motivasi kerja para karyawan.
3. Apakah umpan balik yang diberikan pihak manajemen dapat mendorong motivasi karyawan.
4. Apakah dengan meningkatnya prestasi kerja karyawan, volume penjualan akan meningkat terus.

### 1.3. Tujuan dan manfaat penelitian

*Tujuan penelitian* adalah untuk mengetahui dan melihat pengaruh dari adanya pelatihan, insentif dan umpan balik terhadap motivasi dan prestasi kerja karyawan di dalam meningkatkan volume penjualan.

*Manfaat penelitian* ini adalah :

1. diharapkan dapat memberi input bagi perusahaan tentang peranan pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan.
2. dengan mengetahui fungsi pelatihan diharapkan dapat memberi sumbangan bagi peningkatan prestasi sehingga ada umpan balik antara karyawan dengan pihak manajemen didalam meningkatkan penjualan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Motivasi Sebagai Pendorong Berprestasi

Motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatu dapat ditujukan kepada pengarah, potensi, daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan atau kelompok dalam organisasi (Zainun Buchari 1996). Jadi motivasi merupakan bagian integral dari kegiatan organisasi di dalam proses pembinaan pengembangan dan pengarah tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi, maka motivasi dapat dikata sebagai sesuatu yang mendorong terwujudnya prestasi kerja karena dengan diberikan motivasi, maka pekerja akan tergerak untuk bekerja lebih cepat dan baik. Dengan kata lain motivasi akan mendorong prestasi kerja karyawan.

*Motivasi Prestasi (achievement motivation)* adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Penyelesaian sesuatu merupakan hal yang penting demi penyelesaian itu sendiri, tidak untuk imbalan yang menyertainya. Sejumlah karakteristik menunjukkan pegawai yang berorientasi prestasi, mereka

bekerja keras apabila mereka memandang bahwa mereka akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit resiko gagal, dan apabila mereka mendapat balikan spesifik tentang prestasi diwaktu lalu. Sebagai manajer mereka cenderung mempercayai bawahan mereka, mau berbagi dan menerima gagasan secara terbuka, menetapkan tujuan tinggi dan berharap bahwa pegawainya juga akan berorientasi prestasi.

Motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan ini dimaksudkan desakan yang dialami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup (Martoyo, 1990).

Suatu prasyarat dalam membangkitkan motivasi dalam berprestasi adalah dengan memastikan bahwa orang-orang mampu melaksanakan kegiatan mereka secara baik. Orang-orang cakap jauh lebih yakin akan kemampuan mereka dan lebih bermotivasi. Setiap perubahan pola bekerja atau setiap tambahan tanggung jawab dapat mengubah tingkat kecakapan seseorang. Dan persyaratan untuk mengembangkan ketrampilan baru bisa berarti bahwa sebagian orang tidak lagi secakap sebelumnya.

Jika seorang karyawan kehilangan kepercayaan diri dan keengganan menerima tanggung jawab merupakan beberapa tanda yang menunjukkan bahwa

orang kurang cakap. Jika demikian maka pihak manajemen perusahaan perlu mengidentifikasi masalah-masalah yang menyebabkan orang tidak melakukan kinerja yang baik atau motivasi menurun. Dalam kaitannya dengan para salesman, disini ada beberapa hal yang berkaitan dengan motivasi. Melihat keadaan tersebut dan menjaga jangan sampai motivasi itu hilang maka perlu diadakan training, yaitu suatu training di perusahaan tempat bekerja yang memungkinkan orang untuk mempelajari ketrampilan spesifik maupun praktek. Kalau metode-metode untuk meningkatkan kinerja ini juga bisa membantu orang untuk mendapatkan kualifikasi yang diakui, berarti metode ini juga memberi insentif tambahan atas hasil kerja yang baik. Dengan training dan insentif tersebut, maka pegawai akan bekerja lebih baik dan perusahaan juga menaruh perhatian kepada mereka. Maka ini merupakan umpan balik dan kesemua ini merupakan tindakan yang dapat memotivasi karyawan (Kate Keenan 1996).

Untuk meningkatkan prestasi kerja selain kemampuan dan peluang sangat penting pula pemberian motivasi kepada para pegawai. Dalam pengertian motivasi terkandung tiga hal penting yaitu:

1. Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha mencapai tujuan/sasaran organisasi
2. Adanya kebutuhan, yaitu rasa ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan seyogyanya dimiliki, baik fisiologis maupun psikologis.

3. Ada usaha, sikap, perilaku tertentu untuk mencapai tujuan, baik organisasi maupun individu.

Motivasi berkaitan dengan pemuasan kebutuhan manusia yang sangat kompleks. Dikatakan oleh pelopor teori motivasi yaitu Abraham H. Maslow bahwa herarki kebutuhan manusia:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan pokok seperti sandang, pangan, papan.
2. Kebutuhan akan keamanan, baik fisik maupun psikologis
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan penghargaan diri.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu keinginan berkembang.

## **2.2. Pelatihan Kerja**

Program pelatihan dikatakan efektif apabila program tersebut mampu menghasilkan perubahan sesuai yang dikehendaki oleh organisasi, khususnya dan lingkungan eksternal pada umumnya, baik dimasa sekarang ataupun masa yang akan datang. Program pelatihan yang efektif akan memberikan informasi mengenai perbaikan kinerja yang diinginkan juga ukuran perbaikan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya (Haywood,1992). Menurut Carey (1995) agar suatu program efektif maka program tersebut harus mengandung dua faktor kunci sebagai penentu keberhasilannya. Dua faktor kunci tersebut adalah (1). Memilih

orang yang tepat untuk dididik dan dilatih, (2) Menentukan tujuan program dengan tepat.

Kemampuan kerja akan mempengaruhi prestasi kerja dalam bentuk peningkatan kemampuan kerja, maka pelaksanaan kerja akan lebih baik. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan kerja (Henry Simamora, 1998). Menurutnya pelatihan kerja adalah serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, atau perubahan sikap seorang individu. Manfaat yang diperoleh dari pelatihan ini menurut Henry Simamora adalah :

1. Peningkatan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan dan kegagalan kerja
3. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan kepribadian mereka.
4. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan untuk mencapai standar (atau percepatan mencapai hasil prestasi).

Dengan peningkatan yang demikian maka dapat dikatakan bahwa prestasi karyawan dan juga aspek psikologis karyawan dapat ditingkatkan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan juga. *Latihan Kerja* adalah suatu kegiatan atau proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang dan yang akan datang melalui pengembangan, kebiasaan tentang pikiran tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak. Dengan

demikian melalui pelatihan kerja akan dapat diperoleh peningkatan kemampuan prestasi kerja melalui : *mengerjakan dengan lebih cepat dan benar karena pekerja sudah memiliki kemampuan dan ketrampilan untuk melaksanakan tugas perusahaan dengan tujuan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap dan tingkah laku, ketrampilan, dan pengetahuan dari karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan. (Alex, S.Nitisemito,1982).*

Latihan Kerja sendiri didefinisikan sebagai suatu proses yang berjalan terus menerus dan tidak hanya proses sesaat saja, dari hal diatas dapat disimpulkan bahwa latihan kerja yang diadakan oleh perusahaan dapat membantu karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan menambah ketrampilan kerja karyawan dan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam perusahaan. Jadi dengan adanya tenaga kerja terlatih akan mendorong seluruh aktivitas perusahaan dalam meningkatkan penjualan. Dengan kata lain tenaga kerja terlatih adalah tenaga kerja yang sudah berpengalaman.

### **2.3. Insentif**

Pemberian insentif berdasarkan alasan bahwa orang akan meningkatkan upayanya bila mereka diberi imbalan atau dorongan tertentu bila hasil kerjanya bagus. Akan tetapi insentif hanya berhasil bila : (Kate Kccnan,1996)

1. Imbalan yang ditawarkan cukup layak untuk dimiliki dan layak diraih dengan usaha ekstra.

2. Tambahan kerja bias diukur secara obyektif dan langsung diakui sebagai suatu pencapaian individu.
3. Tingkat kinerja yang diusahakan tidak menjadi standar minimum baru.

Ketiga kondisi tersebut diatas harus dipenuhi secara keseluruhan, agar insentif tersebut dapat dipandang sebagai motivator. Jika insentif dimaksudkan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan maka perlu dipikirkan imbalan macam apa yang efektif untuk memotifasi orang. Oleh karena itu hal ini harus dibicarakan antara karyawan dengan pihak manajemen dan pastikan bahwa imbalan yang dijanjikan segera diberikan begitu target tercapai.

#### **2.4. Umpan Balik**

Agar orang bisa bekerja dengan lebih baik, mereka mungkin memerlukan umpan balik tentang bagaimana mereka bekerja. Ini berarti bahwa :

1. Membuat kesepakatan tentang standar yang jelas dan dapat dicapai. Hal ini memberi tolak ukur untuk mengukur kinerja mereka dan memungkinkan mereka untuk mendapatkan umpan balik bagi mereka sendiri dari pengalaman mereka sendiri.
2. Melakukan pengecekan secara teratur. Ini memungkinkan orang untuk menyampaikan masalah yang mereka hadapi dan mendiskusikan metode untuk meningkatkan kinerja.

Memberikan pujian pada orang-orang yang bersangkutan tentang betapa baiknya kinerja mereka, dan menunjukkan bagian-bagian mana yang perlu ditingkatkan secara simpatik dan konstruktif diharapkan akan memotivasi mereka untuk mengerjakan tugas secara baik. Dan ini dapat dilakukan dengan cara:

1. Menemui mereka secara rutin
2. Mendiskusikan kerja mereka dan membuat kesepakatan dibagian mana mereka sudah mengerjakannya dengan baik dan dibagian mana perlu lebih baik.
3. Membuat kesepakatan tentang metode dan sarana untuk mengerjakannya.
4. Terus memantau pekerjaan mereka dan mengkonfirmasiannya.
5. Bersikap konstruktif pada waktu mengkritik.
6. Memberi pujian pada waktu kinerja mereka bagus.

Dengan cara ini orang akan mengetahui dibagian mana mereka perlu meningkatkan kinerja mereka dan termotivasi untuk meneruskan pekerjaan yang bagus yang telah mereka lakukan dengan baik

## **2.5. Prestasi kerja**

Prestasi kerja dipandang dari sudut konsep sales. Konsep produktif dalam penjualan membandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan pengorbanan yang dilakukan semaksimal mungkin. Menurut Martoyo S (1990) produktivitas penjualan dan prestasi kerja dipengaruhi oleh beberapa factor antara lain kemampuan /ketrampilan fisik, tingkat pengetahuan, motivasi atau kemampuan berprestasi,

lingkungan dalam system dimana seseorang bekerja sehingga dia akan bekerja pada suatu tempat atau perusahaan sampai waktu tertentu..

Konsep motivasi dan produktivitas penjualan tidak berdiri sendiri, akan tetapi produktivitas tenaga kerja atau karyawan terbentuk dari berbagai faktor yang berasal dari sisi perusahaan, sisi orang/ pekerja dan sisi sumber daya manusia. Paul Mali(1992) dalam bukunya *Improving Total Productivity* mengatakan bahwa produktivitas adalah pengukuran seberapa baik sumber daya digunakan bersama-sama didalam organisasi untuk menyelesaikan suatu kumpulan hasil-hasil. Produktivitas tidak hanya terbentuk dari kualitas atau mutu karyawan yang diperoleh dari pendidikan/pelatihan saja, tetapi masih terdapat faktor-faktor baik internal atau eksternal yang mempengaruhi produktivitas kerja. Dengan demikian prestasi kerja yang dipandang dari konsep produktivitas penjualan adalah menghasilkan lebih banyak volume penjualan dengan keadaan seperti jumlah semula atau lebih banyak.

Berdasar pendapat Martoyo S dan Paul Mali maka prestasi kerja dipengaruhi oleh motivasi dan pelatihan serta pendidikan kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa prestasi kerja merupakan fungsi dari motivasi dan pelatihan kerja.

Selanjutnya untuk penilaian prestasi kerja yang berorientasi kemasa depan diterangkan oleh Haryani (1995) sebagai memandang kedua arah yaitu:

1. Meninjau kembali kinerja masa lalu dan membandingkannya dengan sasaran yang ditujukan pada bidang-bidang pokok, juga mengidentifikasi apa yang telah dicapai dan menilai kemajuan.
2. Mengidentifikasi adanya kegagalan atau masalah dan bidang-bidang yang perlu ditingkatkan serta melihat perkembangan dimasa depan dalam hubungannya baik dengan sasaran khusus dan pengembangan individu yang bersangkutan.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya adalah merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Langkah mengadakan penilaian ini diungkapkan oleh Martoyo (1994) sebagai usaha memanfaatkan sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi secara baik. Oleh karena itu diperlukan suatu informasi yang relevan dan reliable mengenai prestasi kerja setiap karyawan.

Lebih lanjut As'ad (1995) menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Prestasi kerja karyawan merupakan suatu tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan atau output yang dihasilkan kongruen dengan tujuan organisasi. Pentingnya prestasi kerja karyawan, manajemen perlu mengelola masalah

ini agar supaya organisasi mampu meraih keunggulan khususnya di bidang sumberdaya manusia (R.M.Noë,1990)..

## 2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian Nilai Potensi Motivasi dengan Prestasi Kerja Perawat pada tiga RSUD Tipe C di Jawa Tengah oleh Iris Sarwastuti (1997). Alat analisis untuk mengukur penelitian Nilai Potensi Motivasi menggunakan analisa Product Moment, hasil penelitian didapat Nilai Potensi Motivasi berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja, terutama pada tingkatan lama bekerja dan insentif imbalan yang diberikan.

Penelitian mengenai motivasi, peningkatan kerja yaitu Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT Indo Acidatama Chemical Industry Surakarta oleh Rudi Ananda Limiadi (1996). Variabel yang diteliti adalah variable motivasi: fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Variabel kinerja karyawan meliputi: produktivitas, tingkat absensi, tingkat keluar masuk karyawan. Sedang untuk variable Kepuasan Kerja meliputi tantangan kerja, imbalan ,kondisi kerja dan rekan kerja. Alat analisis adalah analisis diskripsi dan korelasi pearson. Hasil penelitian adalah: Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap variable motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian mengenai: Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Kimia Farma Cabang Bandar Lampung oleh Gunawan SE(1998). Hasil penelitian: Faktor kebutuhan biologis/material dan kebutuhan non material

(keinginan, suasana kerja yang menyenangkan, pengakuan) dapat terpenuhi maka prestasi kerja karyawan berpengaruh terhadap motivasi. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis regresi.

Penelitian Studi Motivasi dan Latihan Kerja pada PT Kubota Indonesia di Semarang oleh : Agus Permata H.91998). Penelitian ini menggunakan regresi dan korelasi berganda. Hasil dari penelitian adalah : Motivasi kerja dilihat dari : kondisi kerja, kesejahteraan kerja, perputaran kerja yang baik akan memacu/meningkatkan prestasi kerja. Program pelatihan kerja sebagai penggerak prestasi kerja (40%) mendukung prestasi karyawan.

Penelitian mengenai Analisis Nilai Motivasi dan Kepuasan Karyawan terhadap minat, peningkatan kinerja karyawan bagian produksi pada P'T Panca Wira Mustika.yang dilakukan oleh Iwan Setiawan.Hipotesis dalam penelitian ini adalah : Ada hubungan antara tantangan kerja, umpan balik, imbalan, penghargaan, kondisi kerja, rekan kerja terhadap minat karyawan dalam meningkatkan kinerja.Kesimpulannya adalah faktor ketrampilan dan umpan balik tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan . Hal ini disebabkan:

1. Tidak terdapat variasi pekerjaan, sehingga karyawan merasa bosan disamping itu tingkat pendidikan masih rendah
2. Umpan balik jarang diterima ,sehingga karyawan tidak tahu apakah hasil yang telah dicapai berpengaruh terhadap nilai aktivitas.

Imbalan dan penghargaan serta rekan kerja, kondisi kerja berpengaruh secara signifikan karena selama ini karyawan bagian produksi memang sangat mengharap imbalan sebagai pemacu kerja atau sebagai ukuran dari hasil kerjanya. Begitu pula kondisi kerja yang sesuai, rekan kerja yang mendukung sangat berpengaruh dalam peningkatan kerja karyawan.

Ada beberapa penelitian lain yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam penelitian ini adalah penelitian dari Cheney (1993) bahwa Pelatihan yang dilakukan tiap-tiap organisasi diharapkan mampu menjawab tantangan yang ada dalam memenuhi meningkatnya permintaan konsumen terhadap kualitas, bersaing dengan standar global dan menanggapi tuntutan konsumen secepat mungkin dan akan berakibat organisasi tersebut mampu meraup keuntungan yang besar. Dikatakan oleh Cheney bahwa pada beberapa perusahaan internasional dalam menghadapi persaingan dan pengembangan secara global dalam lingkungan yang mempunyai keterlibatan cukup tinggi dalam perkembangan ekonomi yaitu:

1. Meningkatnya globalisasi bisnis, pasar dan persaingan.
2. Perubahan mendasar dalam praktek-praktek bisnis.
3. Meningkatnya perhatian terhadap lingkungan dan isu seputar persaingan

Dari ketiga hal tersebut diatas dikatakan Cheney bahwa setelah kita mengetahui kondisi yang terdapat dalam lingkungan bisnis, maka semakin jelas bahwa tenaga kerja dengan daya saing tinggi akan sangat mendukung keberhasilan usaha dan sarana yang tepat untuk mencapai keberhasilan tersebut adalah melalui

pelatihan karena terlihat bahwa pelatihan sangat berhubungan erat dengan prestasi kerja.

Program pelatihan yang efektif akan memberi informasi mengenai perbaikan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Seperti yang dikatakan oleh Haywood (1992) bahwa banyak perusahaan yang terlena dengan keuntungan yang diraup tetapi mereka belum merasakan perlunya belajar dan berpikir integral dalam menghadapi masa depan. Hanya perusahaan yang selalu berorientasi pada peningkatan sumber daya manusia dengan diberi dorongan kerja melalui pelatihan yang akan mampu menghadapi masa depan.

Carey (1995) mengatakan bahwa pelatihan dan umpan balik yang diberikan pihak perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja sehingga diharapkan program pelatihan tersebut dapat dilaksanakan dengan memperhatikan dua faktor kunci yaitu:

1. Memilih orang yang tepat untuk dilatih
2. Menentukan tujuan program yang tepat.

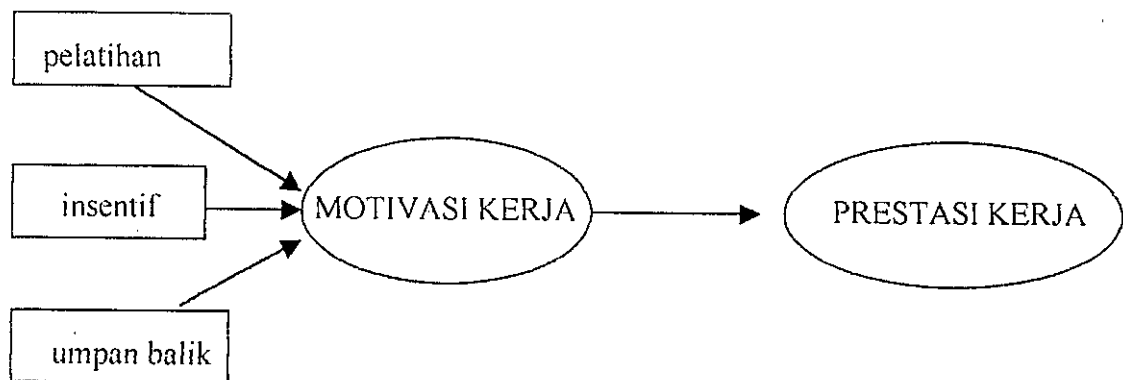
#### **2.7. Hubungan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Agus Permata (1998) hampir sama dengan penelitian ini hanya faktor dari motivasi yang lain, sedang untuk variabel tergantung sama yaitu prestasi kerja dan lokasi dan sasaran yang berbeda
2. Penelitian Iris Sarwastuti, untuk variable motivasi dan prestasi kerja sama.

3. Penelitian dari Rudi Ananda L (1996) hanya variable bebas (motivasi) yang sama
4. Penelitian Gunawan SE (1998) variable bebas dan tergantung sama hanya untuk variabel motivasi sorotan dari pelatihan, umpan balik dan insentif.
5. Penelitian dari Iwan Setiawan untuk variable motivasi ada beberapa yang sama yaitu dari sisi umpan balik dan imbalan, tetapi variable tergantungnya berbeda.

## **2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Perusahaan dimana didalamnya terdapat banyak tenaga kerja yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda antara lain: pendidikan, ketrampilan, motivasi kerja antara karyawan satu dengan karyawan lain, maka hal ini sangat mempengaruhi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Berdasar penelitian dan diskusi permasalahan yang dilakukan peneliti dengan pihak manajemen PT Coca Cola , ada faktor penting dan yang menentukan tingkat prestasi kerja karyawan adalah factor motivasi kerja yaitu dilihat dari segi (berkaitan dengan bagian penjualan/salesman) : training, insentif dan umpan balik dari pihak manajemen perusahaan.



Gambar 2.1. Hubungan antara variable pelatihan, insentif, umpan balik, dengan motivasi kerja dan prestasi kerja

## 2.9. Definisi Operasional

Penggunaan definisi operasional/ indikator empirik untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Untuk mengukur suatu konsep, maka yang harus diukur adalah makna atau konsepsi dari konsep tersebut, yang harus diungkapkan lewat definisi yang jelas. Alat untuk mengukur makna dari suatu konsep adalah indikator empiris. Melalui indikator empiris ini diusahakan tercapai kesesuaian antara makna yang dikandung oleh konsep dengan makna yang ditangkap oleh indikator empiris. Pertimbangan yang menjadi alasan dipilihnya suatu indikator empiris tersebut disebut definisi operasional atau epistemic correlation (EC). EC ini merupakan jembatan antara konsep pada aras abstrak dengan indikator empiris pada aras empiris (nyata).

Definisi operasional yang dirumuskan untuk indikator-indikator empiris penelitian ini adalah sebagai berikut: (dijabarkan dalam daftar pertanyaan)

### **Motivasi kerja**

Motivasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk berbuat baik dan sesuai yang diharapkan. Konstruksi pemodelan motivasi diukur dengan 5 item, yang dijabarkan dalam kuesioner, dimana dari kuesioner dengan skor minimal adalah 5 dan skor maksimal adalah 25. Kelima item tersebut adalah:

- EC- 01 pemenuhan kebutuhan ekonomi
- EC - 02 kesempatan berkembang dan maju
- EC - 03 sikap dan perlakuan terhadap karyawan
- EC - 04 jaminan kesehatan, keamanan, keselamatan kerja
- EC - 05 persepsi terhadap imbalan yang diterima

### **Pelatihan kerja**

Pelatihan kerja adalah aktivitas untuk pelatihan kerja dengan maksud meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya dalam bekerja. Konstruksi pemodelan pelatihan kerja diukur dengan 4 item, dimana skor minimal sama dengan 4 dan skor maksimal sama dengan 20. Item tersebut adalah:

- EC - 06 kemampuan menangani pekerjaan
- EC - 07 kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, cepat dan baik

EC - 08 frekuensi mengikuti latihan

EC - 09 penilaian terhadap program pelatihan kerja

**Insentif** adalah suatu imbalan yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang dimana hal ini merupakan hak seseorang atas kinerjanya yang baik yang telah dicapai.

Konstruk permodelan insentif diukur dengan 3 item, dimana skor minimal adalah 3 dan skor maksimal adalah 15, Ketiga item tersebut adalah:yaitu:

EC – 10 imbalan yang ditawarkan cukup layak untuk dimiliki

EC – 11 mendorong bekerja lebih baik

EC– 12 pencapaian target yang sesuai

**Umpan balik** adalah pemberian pujian kepada orang yang bersangkutan tentang pekerjaannya dan menunjukkan bagian-bagian mana yang perlu ditingkatkan secara simpatik dan konstruktif.

Konstruk pemodelan umpan balik diukur dengan 4 item, dimana skor minimal adalah 4 dan skor maksimal adalah 20 .Item tersebut adalah:yaitu:

EC – 13 standar kerja yang jelas dan dapat dicapai

EC– 14 melakukan pengecekan secara teratur

EC – 15 sikap konstruktif pada waktu mengkritik

EC – 16 memberi pujian pada waktu kinerja bagus

Prestasi kerja adalah kemampuan dari seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

Konstruksi pemodelan untuk prestasi kerja diukur dengan 4 item, dimana skor minimal 4 dan skor maksimal adalah 20. Keempat item tersebut yaitu:

EC – 17 pernah tidaknya mengalami kesulitan kerja

EC – 18 kepuasan untuk menerima tugas baru

EC – 19 minat pada bidang kerja yang ditekuni atau baru dijalani

EC – 20 keseringan melakukan peningkatan kemampuan menjual

## **2.10. Hipotesa**

Dalam penelitian ini hipotesanya adalah:

- H1. Adanya pengaruh positif pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan
- H2. Adanya pengaruh positif insentif terhadap motivasi kerja
- H3. Adanya pengaruh positif umpan balik terhadap motivasi kerja
- H4. Adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap prestasi kerja

Pada penelitian yang dilakukan dilihat dari hubungan antara motivasi kerja dengan prestasi kerja. Kajian ini untuk menentukan faktor apa yang paling menentukan dalam memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja. Dengan dapat mengetahui faktor-faktornya, maka dapat disusun strategi secara lebih proporsional. Motivasi (dilihat dari sisi pelatihan kerja, insentif dan umpan balik) diasumsikan membentuk prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu kajian yang

akan dilakukan hanya memilih untuk menentukan prioritas berdasar tingkat kekuatan hubungan antara variable bebas dengan variable tergantung. Pada dasarnya seseorang melakukan aktivitas pekerjaan karena adanya dorongan yang disebabkan pada kebutuhan dan keinginan pada dirinya sendiri. Motivasi kerja yang ada pada seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Metode Pengambilan sampel

Menurut Handari dan Nawawi(1991) dalam pengambilan sample dapat mengambil sejumlah 30% dari jumlah seluruh populasi .Hal ini sudah dapat dianggap proporsional, mengingat jumlah populasi itu termasuk besar. Maka dalam penelitian ini diambil sebanyak 30% dari jumlah populasi salesman yaitu 500 salesman dari 11 area yang ada di PT Coca Cola Amatil Indonesia Semarang.

Jadi sampelnya sejumlah  $30\% \times 500 = 150$  responden.

Sampel diambil secara acak/ random, untuk memudahkan dalam menentukan responden. Responden yang dijadikan sample adalah *salesman* yang ada di perusahaan, yang meliputi 11 area Jateng, DIY dan Madiun.

#### 3.2. Metode Pengumpulan data

##### 3.2.1. Jenis data

Data primer dan data sekunder

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai persepsi manajemen tentang kinerja perusahaan dan SDM, pelatihan dan motivasi yang dilakukan.

Data sekunder yang diambil dari hasil pencatatan prestasi pada bagian SDM PT CCA dan beberapa sumber pendukung seperti teori motivasi, pelatihan-pelatihan serta data-data dari perusahaan.( profil perusahaan, komposisi tenaga kerja, struktur organisasi teknologi yang dipakai, program pengembangan SDM, prospek dan pertumbuhan perusahaan).

### 3.2.2. Cara pengumpulan data

**Dengan wawancara :** mengadakan wawancara dengan manajer SDM, manajer pemasaran untuk diperoleh data:

1. Kebijakan perusahaan secara umum, kebijakan penjualan dan SDM
2. Kebijakan peningkatan kinerja perusahaan dan prestasi dari salesman
3. Motivasi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan
4. Latihan kerja yang disediakan perusahaan dan peningkatan penjualan yang dilakukan karyawan bagian marketing.

**Dengan Kuesioner:** mengajukan daftar pertanyaan kepada salesman atau bagian penjualan yang telah disusun secara tertulis yang dipersiapkan terlebih dulu untuk diberikan pada responden.

Skala pengukuran yang digunakan untuk menganalisis lima variable dalam penelitian ini adalah Likert 5 point, berdasarkan frekwensi atau intensitasnya dengan nilai sebagai berikut:

- Skala 1 jika tingkat kesetujuannya/intensitasnya 0% - 20%
- Skala 2 jika tingkat kesetujuannya/intensitasnya 21% -40%
- Skala 3 jika tingkat kesetujuannya/intensitasnya 41% -60%
- Skala 4 jika tingkat kesetujuannya/intensitasnya 61% -80%
- Skala 5 jika tingkat kesetujuannya/intensitasnya 81% -100%

### 3.3. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian perlu dianalisis agar dapat ditarik suatu kesimpulan yang tepat. Oleh karena itu perlu ditetapkan teknik analisis yang sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, juga untuk menguji kebenaran hipotesa (Bollen dan Long J.S, 1992).

Tahap pertama yang harus dilakukan adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Meskipun uji telah dilakukan peneliti terdahulu, uji ini masih perlu dilakukan mengingat instrumen penelitian telah dimodifikasi, karena perbedaan kondisi responden. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui bahwa data dapat digeneralisasi secara tepat (Hair et,all, 1995). Uji validitas item diperlukan untuk mengetahui apakah setiap item pertanyaan benar-benar mengungkapkan variabel yang diteliti. Pada penelitian ini uji validitas menggunakan *Pearson Product – Moment Correlation* dengan koefisien  $p \leq 0,05$ . Alat uji ini tepat digunakan untuk menguji skala sikap (Nunally, 1994). Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama. Indikator untuk uji reliabilitas

adalah *Cronbach Alpha*. Koefisien  $\alpha > 0,600$  menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel (Nunally, 1994; Cronbach, 1994). Dalam penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 10.0. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner sangat tergantung pada kesungguhan responden dalam menjawab semua item pertanyaan penelitian. Apabila data yang sudah diuji memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, maka dapat dilakukan tahap selanjutnya, yaitu uji hipotesis.

Pada tahap kedua, alat uji yang digunakan disesuaikan dengan model penelitian. Untuk penelitian ini, data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Pengolahan data secara statistik (analisis jalur) dilakukan dengan bantuan komputer, menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

Pada persamaan struktural ini, variabel dependen dapat menjadi variabel independen di sisi yang lain.

Pelatihan kerja, insentif dan umpan balik merupakan variabel independen dengan pertimbangan motivasi sebagai variabel dependen. Selanjutnya pertimbangan motivasi kerja sebagai variabel independen dengan prestasi kerja menjadi variabel dependen. Hubungan variabel-variabel ini simultan, sehingga untuk menguji hipotesis diperlukan persamaan struktural. Dalam proses pengujian data, peneliti menggunakan program statistik AMOS 4.0.

### 3.3.1. Path Analysis

**Koefisien jalur bisa dihitung dengan rumus:**

$$P_{YX_i} = \frac{-CR_{YX_i}}{CR_{YY}} ; i = 1, 2, 3$$

**Keterangan:**

$P_{YX_i}$  merupakan koefisien jalur dari variabel  $X_i$  terhadap variabel  $Y$

$CR_{YX_i}$  unsur atau elemen pada baris ke- $Y$  dan kolom ke- $X_i$  dari matriks invers korelasi

$CR_{YY}$  unsur atau elemen pada baris ke- $Y$  dan kolom ke- $Y$  dari matriks invers korelasi.

### 3.3.2. Structural Equation Modelling dengan AMOS 4.0

Tujuh langkah dalam SEM adalah (1) mengembangkan model berdasarkan teori, (2) membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal, (3) mengubah diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran, (4) memilih jenis matriks input dan estimasi model yang diusulkan, (5) menganalisis kriteria goodness-of-fit dan (7) menginterpretasikan hasil penyajian (Agusty, 2000).

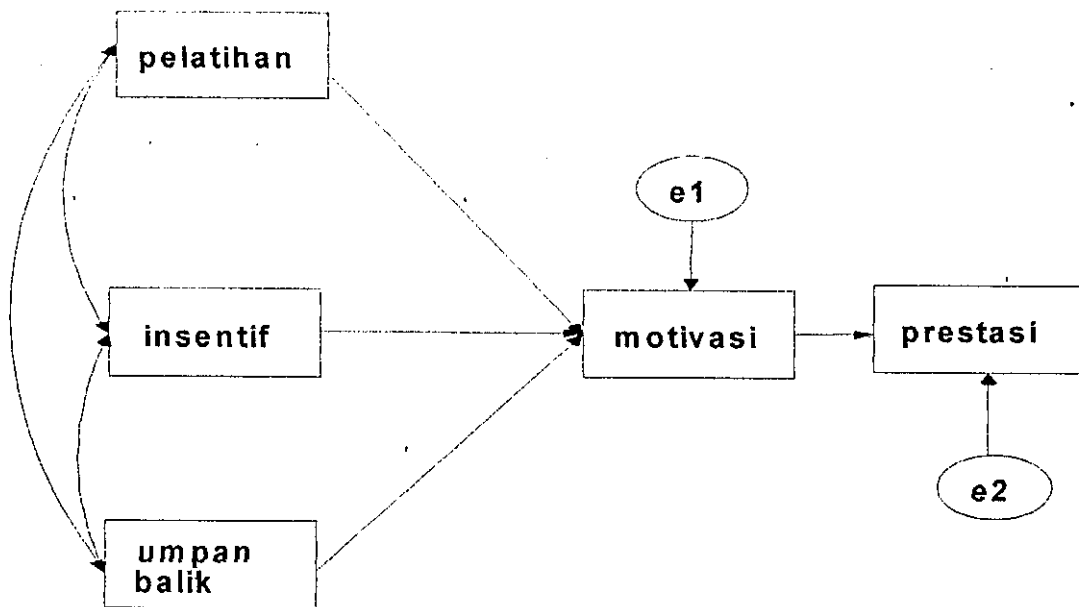
#### **Langkah satu: Pengembangan model berbasis teori**

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui bagaimana interaksi antara faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan prestasi kerja yaitu pelatihan, insentif dan umpan balik.

Model teoritis telah digambarkan dalam gambar 1 (kerangka pikir teoritis). Dalam penelitian ini terdapat 20 indikator untuk mengukur pelatihan, insentif dan umpan balik dari salesman terhadap motivasi salesman dan prestasi kerja pada perusahaan PT Coca Cola Amatil Indonesia Semarang.

**Langkah dua: Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal**

Setelah mengembangkan model berbasis teori pada langkah pertama maka selanjutnya adalah menggambarkan hubungan pada sebuah diagram alur (path diagram) model tersebut, untuk diestimasi menggunakan program AMOS 4,0. Pada langkah ini matriks yang digunakan adalah diagram alur yang khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal. Diagram alur untuk menguji model dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Hubungan kausal dari pelatihan, insentif, umpan balik ke motivasi dan dari motivasi ke prestasi

Dari gambar tersebut dua buah sub struktur. Pertama sub – struktur yang menyatakan hubungan kausal dari pelatihan , insentif, umpan balik ke motivasi dan sub struktur kedua mengisyaratkan hubungan kausal dari motivasi ke prestasi kerja.

Model ini memungkinkan adanya konstruksi-konstruksi eksogen dan endogen. Konstruksi eksogen yang pertama adalah pelatihan kerja dirumuskan mempunyai hubungan langsung terhadap motivasi pekerja yang dinyatakan sebagai variabel laten. Konstruksi eksogen kedua adalah permodelan insentif yang mempunyai hubungan yang positif terhadap pertimbangan motivasi sebagai variabel laten. Konstruksi eksogen ketiga adalah umpan balik dirumuskan mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja. Konstruksi endogen nya adalah prestasi kerja yang dipengaruhi oleh motivasi kerja.

**Langkah tiga: Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.**

Pada langkah ini, model yang dinyatakan dalam diagram alur di atas, dinyatakan dalam persamaan-persamaan struktural untuk menggambarkan hubungan kausal antara konstruk dan model pengukuran yang spesifik dengan menentukan variabel eksogen mana mengukur variabel endogen mana.

Persamaan struktural yang diajukan berdasarkan model di atas adalah sebagai berikut:

$$\text{motiv} = (\beta_1 \text{train} + \beta_2 \text{inset} + \beta_3 \text{upbl}) + Z_1$$

$$\text{prest} = (\beta_4 \text{motiv}) + Z_2$$

Di mana:

motiv	= motivasi kerja
prest	= prestasi kerja
train	= pelatihan kerja
inset	= insentive
upbl	= umpan balik
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	= Konstanta
$Z_1, Z_2$	= Koefisien error

**Langkah empat: Memilih matriks input dan teknik estimasi model yang diusulkan.**

Matriks yang diambil sebagai input untuk operasi SEM adalah matriks kovarian. Teknik estimasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method* yang terdapat dalam program AMOS 4.0. Estimasi dilakukan dengan menggunakan *structural equation model*.

Setelah dilihat masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten maka peneliti akan menggunakan aplikasi AMOS 4,0, yang menampilkan tabel SEM untuk model yang diteliti, jika tingkat signifikansi terhadap chi-square yaitu  $p > 0,05$  maka model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia.

#### **Langkah lima: Menganalisis kemungkinan apakah model dapat diidentifikasi**

Pada langkah ini model dapat diidentifikasi dengan melihat standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien. Besaran varians error serta korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) antara koefisien estimasi, berarti tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

#### **Langkah enam: Mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit***

Pada langkah ini peneliti akan mengevaluasi kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit* dengan mengevaluasi apakah data-data model yang diusulkan memenuhi asumsi SEM.

Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas dalam data: *normality multivariate* terhadap data yang digunakan untuk analisis dalam penelitian ini diuji menggunakan AMOS 4,0. Dari tabel yang dihasilkan dapat disimpulkan apakah data yang dihasilkan terbukti mempunyai sebaran yang tidak normal, dengan critical ratio sebesar 2,58 pada tingkat signifikansi 0,05.

- **Evaluasi atas outliers**

- **Outlier multivariate:** Dengan menggunakan AMOS 4,0 akan dilakukan uji mahalanobis distance. Dasar pengukuran adalah Chi-square dengan:

$$Df = \frac{1}{2} \{(p+q)(p+q+1)\} - t$$

di mana: p = jumlah endogeneous indicators

q = jumlah exogeneous indicators

t = jumlah koefisien estimasi model yang diusulkan

Jika nilai chi-square < nilai mahalanobis d-square berarti responden tersebut adalah *outlier multivariate*.

- **Outlier univariate:** dengan menggunakan observasi yang mempunyai Z- score  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai outlier atau Z- score  $\geq 3,0$  berarti data yang digunakan bebas dari outlier univariate.

- **Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity:** dengan menggunakan AMOS 4,0 dapat dilihat determinan dari matriks kovarians sampel yang  $> 0$ , berarti dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, sehingga data layak digunakan.

Evaluasi kelayakan model: alat ukur yang digunakan sebagai dasar pengukuran adalah chi-square ( $\chi^2$ ). Hasil pengukurannya disajikan melalui tabel-tabel hasil SEM. Besarnya derajat kebebasan atas model yang diusulkan (Hair, et.al., 1995):

$$Df = \frac{1}{2} \{(p+q)(p+q+1)\} - t$$

di mana: p = jumlah *endogeneous indicators*

q = jumlah *exogeneous indicators*

t = jumlah koefisien estimasi model yang diusulkan

- **Struktur kelayakan model:** dengan menggunakan SEM yang langsung memberikan estimasi kesalahan standar dan hitungan nilai t untuk tiap koefisien.
- **Evaluasi atas kriteria Goodness-of-fit**

Pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit* adalah *Chi-Square*, *Goodness-of-fit Index (GFI)*, *Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*, *the Comparative Fit Index (CFI)*, *Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)* dan *Critical Ratio (CR)*.

### 1. Chi-Square

Untuk pengukuran keseluruhan fit dengan likelihood ratio chi-square statistik ( $\chi^2$ ), tingkat signifikansi minimum yang dapat diterima adalah 0,05. Jadi nilai  $\chi^2$  yang rendah dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 (Hair et.al., 1995 dalam Agusty, 2000) menandakan matriks input yang sebenarnya dan diperlukan secara statistik tidak berbeda. Semakin kecil  $\chi^2$ , semakin baik model karena dalam uji beda,  $\chi^2 = 0$ , berarti benar-benar ada perbedaan.

## 2. **Goodness-of-Fit Index (GFI)**

Pengukuran untuk GFI ini dilihat dari nilai yang berkisar antara 0 sampai dengan 1,0. Jadi nilai-nilai yang lebih besar dari 0,9 menandakan fit yang baik.

## 3. **Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)**

AGFI merupakan penyesuaian oleh rasio derajat kebebasan untuk full model. Tingkat derajat yang dapat diterima adalah sebuah nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

## 4. **The Comparative Fit Index (CFI)**

Perbandingan antara estimasi model dan suatu model bebas diwakili oleh CFI. Nilai CFI yang mendekati 1 menandakan sebuah fit yang sangat baik.

## 5. **Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)**

RMSEA merupakan pengukuran ketidaksesuaian per derajat kebebasan. Ketidaksesuaian derajat kebebasan diukur terhadap jumlah populasi dan tidak hanya pada sampel yang digunakan untuk estimasi. Nilai yang dapat diterima dalam pengukuran ini berkisar antara 0,5 sampai dengan 0,08.

## 6. **Evaluasi atas Regression Weight untuk menguji kausalitas**

Digunakan uji-t untuk menguji hipotesa yang dikembangkan dalam model ini, yang hipotesa nolnya menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol. Melalui CR (*critical ratio*) yang identik

dengan uji-t dalam regresi dapat dilihat bahwa koefisien regresi yang tidak sama dengan nol berarti hipotesa nol menunjukkan koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima bahwa hipotesis alternatif mengenai kausalitas yang disajikan dalam model dapat diterima.

#### **Langkah tujuh: Menginterpretasikan hasil pengujian**

Dalam langkah ini peneliti akan memberikan interpretasi apakah model yang diuji dapat diterima atau perlu dikembangkan lebih lanjut. Dengan mengamati besarnya residual standar yang dihasilkan, peneliti mengarahkan pembahasan pada kekuatan prediksi dan model yang diuji. Nilai residual yang dapat diterima untuk tidak perlu mengadakan modifikasi terhadap model yang diuji adalah **2,58**. Nilai residual standar yang lebih besar dari **2,58** adalah signifikan pada tingkat  $\alpha = 0,05$ .

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **4.1. Sejarah Coca Cola**

##### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Coca Cola di Indonesia**

Coca Cola masuk ke Indonesia melalui De Nederlands Indishe Mineral Water Fabriek Jakarta, yang merupakan perusahaan minuman, yang berawal pada tahun 1932 yang dipasarkan oleh Bernie Vonings dari Belanda. Setelah Indonesia merdeka(1945) perusahaan ini berganti nama menjadi Indonesia Beverages Limited (IBL). Pergantian nama itu terjadi setelah masuknya para pemegang saham dari Indonesia. Pada tahun 1971 IBL bekerja sama dengan beberapa perusahaan Jepang yaitu:

1. Mitsui Toatsu Chemical Inc.Mitsui& Co.Ltd.
2. Mikuni Coca Cola Bottling Co.

Yang kemudian membentuk PT.Djaya Beverages Bottling Company (DBBC).

Pada tanggal 12 Oktober 1993, Coca Cola Amatil Limited yang merupakan sebuah perusahaan publik dari Australia mengembangkan pabrik pembotolan Coca Cola terbesar di dunia untuk pabrikasi, distribusi dan pemasaran produk The Coca-Cola Company yang telah mengambil alih kepemilikan DBBC dan

mengubah namanya menjadi Coca Cola Amatil Indonesia Jakarta. Sampai sekarang CCA didukung oleh 11 pabrik pembotolan dan sekitar 9000 karyawan yang melayani lebih dari 400.000 pelanggan di seluruh Indonesia.

#### **4.1.2. Sejarah dan Perkembangan Coca Cola di Jawa Tengah**

Perusahaan Coca Cola di Jawa Tengah pada awalnya dirintis oleh dua orang pengusaha yaitu Bapak Portugius Hutabarat(almahum) dan Bapak Mugijanto. Nama yang dipakai untuk perusahaan ini adalah PT Pan Java Bottling Company, yang resmi didirikan pada tanggal 1 November 1974, akan tetapi perusahaan ini baru mulai beroperasi tanggal 5 Desember 1976. Tanggal ini yang sering diperingati sebagai hari jadi Perusahaan Coca Cola di Jawa Tengah.

Masa lima tahun pertama merupakan masa yang paling sulit bagi perusahaan untuk berkembang, karena masih dalam tahap pengenalan diri terhadap usaha dan pasar. Namun ada satu hal yang perlu dicatat yakni pada masa itu KKB sudah dirintis dan berhasil dibuat. Selanjutnya masa lima tahun berikutnya perusahaan sudah menemukan jati dirinya yang harus dikembangkan dan mempunyai motto bahwa “Hari ini harus lebih baik dari kemarin” dengan motto ini perusahaan semakin mantap dengan jumlah pelanggan sekitar 2600 pengecer yang meliputi Jawa Tengah ,DIYdan karesidenan Madiun. Masa demi masa terus berlanjut hingga perusahaan mampu meningkatkan kesejahteraan karyawannya , terbukti dengan didirikannya koperasi karyawan yaitu “Kendali Harta”.

## 4.2. Misi dan Tujuan Perusahaan

Memberikan nilai terbaik bagi pemegang saham dengan menjadi perusahaan yang tumbuh terdepan dalam pasar minuman non alkohol. Merk dari Coca Cola Company merupakan tumpuan sukses kita dalam memuaskan konsumen dan pelanggan dengan produk dan layanan berkualitas tinggi melalui orang-orang yang dinamis dan berdedikasi. *Misi Coca Cola Amatil* adalah menjadi perusahaan minuman terkemuka dan salah satu kunci untuk mencapai itu adalah kinerja dari para karyawan.

### ***Tujuan Perusahaan adalah:***

#### 1. Tujuan Ekonomis

- a. Meningkatkan keuntungan Perusahaan.
- b. Menciptakan lapangan kerja dan kesempatan berusaha

Pelaksanaan pemasaran dari hasil produksi PT CCA memberi dampak yang baik bagi masyarakat disekitar, dan ini menambah lapangan kerja serta keuntungan masyarakat.

#### c. Penyerapan tenaga kerja

Dalam operasinya, perusahaan ini membutuhkan beberapa tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Banyak warga disekitar yang menjadi karyawan di perusahaan ini ,sehingga jumlah pengangguran dapat ditekan.

#### d. Menambah devisa negara

Keberadaan PT CCA di Semarang menambah devisa negara dalam bentuk pajak dan bea cukai, khususnya di daerah Jawa Tengah.

## 2. Tujuan Sosial

Walaupun PT.CCA menjadi suatu badan usaha yang sifatnya mencari keuntungan, namun perusahaan ini tidak menyampingkan masalah-masalah social yang terjadi di sekitarnya. Kerjasama di bidang sosial ini tentunya akan menguntungkan kedua belah pihak, yaitu PT Coca Cola Amatil dengan masyarakat sekitar. Bentuk kerja sama itu antara lain:

- a. Sebagai sponsor dalam berbagai acara, contohnya pagelaran musik, pertandingan olah raga.
- b. Sedagai obyek penelitian ilmiah bagi pelajar, mahasiswa maupun organisasi-organisasi lain.
- c. Pemberian sumbangan kepada badan-badan social di wilayah bersangkutan.
- d. Pemberian bea siswa bagi pelajar berprestasi di wilayah bersangkutan.

### 4.3. Nilai Perusahaan

Untuk pertumbuhan bisnis yang menguntungkan bagi pengusaha, manajemen, karyawan, pelanggan, Nilai perusahaan adalah:

#### 1. Integritas

Dengan menghargai perbedaan individu, bersikap adil, memperlakukan orang lain sebagai mana kita diperlakukan.

Contoh perilaku:

- a. menjaga nama baik
- b. melihat masalah secara konstruktif
- c. Memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

## 2. Kejujuran

Sikap jujur merupakan dasar dalam membangun kepercayaan, keseimbangan dan hubungan kerja jangka panjang.

## 3. Kerjasama kelompok

Bekerjasama untuk membangun, berdasarkan berbagai kekuatan dan keanekaragaman/perbedaan kita guna mencapai tujuan bersama. Misalnya saling membantu, menyumbangkan ide atau saran.

## 4. Fokus pada pelanggan

Dengan melampaui harapan pelanggan, maka akan dapat mencapai aspirasi kita masing-masing. Misalnya: memahami kebutuhan pelanggan, selalu mencari solusi win-win dan mengatasi permintaan pelayanan.

## 5. Belajar setiap hari

Dengan belajar setiap hari, akan terus tumbuh dan mampu memenuhi tantangan pribadi dan professional.

## 6. Keunggulan dalam tindakan

dengan memiliki disiplin diri, tekad penuh dan hasrat yang tinggi pada pekerjaan, kita akan menerapkan pengetahuan kita untuk mencapai prestasi yang terbaik. Atau berusaha keras untuk memperbaiki proses dan prestasi kita. Misalnya kita harus menyelesaikan pekerjaan yang kita kerjakan, dapat mengerjakan karena terbiasa dan sempurna karena dipraktekkan.

Dalam pendistribusian berbagai produk, perusahaan ini mendirikan beberapa Warehouse (gudang penyimpanan) di beberapa kota strategis. Wilayahnya meliputi Jawa Tengah, DIY dan Madiun. Untuk saat ini PT Coca Cola Amatil Indonesia Semarang memiliki 9 buah Warehouse, 8 subwarehouse dan 8 stockpoint. Keseluruhan warehouse tersebut dilayani oleh + 500 orang tenaga kerja. Setelah minuman diproduksi di pabrik dan masuk ke Warehouse, kemudian disalurkan ke Salesman, untuk didistribusikan ke beberapa distributor, dari berbagai distributor tersebut minuman dapat dinikmati di tempat penjualan (on premise) dan bisa dibawa pulang (Home market).

#### 4.3.1. Kegiatan Penjualan /Sales

Penjualan biasanya dilakukan dengan cara langsung atau direct selling, yaitu proses pemasaran dengan cara memasarkan sampai kepada penyalur yang paling dekat dengan konsumen. Yang ditangani oleh salesman PT.Coca Cola Amatil Indonesia Semarang operation adalah seluruh wilayah Jawa Tengah, DIY dan Madiun. Yang mana ada beberapa sales center yaitu:

- |              |              |          |
|--------------|--------------|----------|
| * Semarang A | * Solo       | * Kudus  |
| * Semarang B | * Yogyakarta | * Tegal  |
| * Pekalongan | * Purwokerto | * Madiun |
| * Klaten     | * Rembang    | * Bawen  |

#### 4.4. Struktur Organisasi dan Sumber Daya Manusia

##### 4.4.1. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi sangat penting dalam suatu lembaga, baik lembaga pendidikan, pemerintah maupun perusahaan swasta. Sejalan dengan perkembangan Coca Cola Amatil Indonesia Semarang Operation, struktur organisasinya pun ikut berkembang sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Jabatan dan tugas yang ada di perusahaan ini adalah:

- a. Presiden Komisaris
  - \* Mengawasi jalannya perusahaan.
  - \* Memberikan nasihat kepada perusahaan dan bertindak jika diperlukan
- b. Presiden Direktur
  - \* Menyusun rencana dan menetapkan kebijaksanaan perusahaan.
  - \* Mengesahkan anggaran perusahaan.
  - \* Menetapkan prosentase besarnya deviden yang dapat dibayarkan kepada pemegang saham.
- c. General Manager
  - \* Memimpin, mengendalikan, mengkoordinasi serta mengawasi kegiatan-kegiatan penyelenggaraan perusahaan sesuai rencana.
  - \* Menjalin hubungan baik dengan instansi, lembaga atau individu di luar perusahaan demi kelancaran dan kepentingan perusahaan.

- \* Mengendalikan dan memberi petunjuk kepada pegawai yang secara langsung dibawahnya, agar tugas-tugas dan pekerjaan mereka dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien
- \* Mengamankan efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber dana dan tenaga kerja untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.

d. Finance Manager (Manager Keuangan)

- \* Mengawasi segala aktivitas yang berhubungan dengan keuangan perusahaan.
- \* Finance manager dibantu oleh: *Accounting Service Manager, Management Accounting, Fin Analyst&Controller Manager dan Vacant MIS (Manager Informasi Sistem).*

e. General Sales Manager (Manager Pemasaran)

- \* Menangani masalah penjualan hasil produksi.
- \* Bertanggung jawab terhadap pengembangan pasar.

Pada PT.CCAI Semarang, Sales Manager dibagi menjadi dua region yaitu West Region dan East Region. Dan dibantu oleh Marketing Development Manager, Marketing Service Manager dan Public Relation Manager.

f. Human Resource Manager (Manager Kepegawaian)

- \* Menangani masalah kepegawaian di perusahaan yang menyangkut penerimaan pegawai
- \* Menangani kesejahteraan pegawai.
- \* Menangani gaji pegawai

Dalam departement ini ada beberapa manager yaitu Learning & Recruitment Manager, Compensation & Benefit Manager dan Personel Administrasi Manager.

g. Operation Manager

- \* Secara umum bertanggung jawab atas jalannya produksi perusahaan.
- \* Menyediakan segala perbekalan atau penyediaan bahan-bahan sampai proses produksi.
- \* Menangani masalah yang berhubungan dengan mesin produksi.

Departemen ini dibantu oleh Processing Manager, Logistic /PPC Manager, Engineering Manager, Quality Assurance Manager dan Supply Manager.

#### 4.4.2. Sumber Daya Manusia

Sampai saat ini PT.Coca Cola Amatil Indonesia Semarang telah memiliki 1200 karyawan, baik yang berada di kantor pusat maupun perwakilan-perwakilan. Kesejahteraan karyawan di perusahaan ini juga sangat diperhatikan. Selain mendapat gaji pokok dan tunjangan karyawan atau tunjangan jabatan, para karyawan juga mendapat beberapa fasilitas, antara lain:

- makan
- uang transport harian
- penggantian biaya pengobatan
- biaya perawatan di rumah sakit.

- biaya sewa perumahan
- dana pendidikan dan latihan
- pemberian pakaian seragam
- biaya kecelakaan
- santunan hari tua
- bonus, THR, uang rekreasi.

Selain itu ada koperasi karyawan yang membantu kebutuhan karyawan. Juga untuk melindungi karyawan dari bahaya kecelakaan kerja, bahaya kebakaran dan kesejahteraan perusahaan ini memiliki wadah Panitia Pembina Keselamatan dan Kesejahteraan Kerja (P2K3) dan ada SPSI.

Materi pelatihan yang diberikan untuk salesman PT CCAI Semarang dapat dilihat pada table 4.2.

**Tabel 4.2.**  
**Materi dan waktu pelatihan**

<b>Deskripsi</b>	<b>Materi</b>	<b>Waktu</b>	<b>Peserta</b>	<b>Instruktur</b>
Out Door	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basic Salesmanship</li> <li>▪ Sosialisasi Program Baru</li> <li>▪ Diskusi</li> </ul>	2 kali setahun	Seluruh salesman PT.CCAI	Manager Learning & Development
In Door	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basic Salesmanship</li> <li>▪ Pemantapan Program Kerja</li> </ul>	3 Bulan sekali	Seluruh salesman PT.CCAI	Manager L. & D dan Kepala Cabang
Briefing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pembekalan</li> <li>▪ Peningkatan Target</li> <li>▪ Strategi pemasaran</li> <li>▪ Sosialisasi program pusat</li> <li>▪ Evaluasi kerja</li> </ul>	Tiap pagi	Seluruh salesman PT.CCAI	Kepala Cabang dan Supervisor

Sumber: data sekunder PT.CCAI Semarang

#### 4.5. Penghargaan yang pernah diterima

Dalam persaingan yang semakin ketat antar para produsen minuman ringan ini, PT CCAI Semarang seringkali mendapat penghargaan atas prestasi mereka selama ini. Penghargaan yang diterima berasal dari local dan Internasional. Penghargaan tersebut antara lain:

UPT-PUSTAK-UNDIP

1. Tingkat local

- a. Penghijauan dan pertamanan pabrik tingkat Jawa Tengah
- b. Kesehatan, Keselamatan kerja dan Kesejahteraan pekerja (K3) wilayah Semarang
- c. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) tingkat Kab. Semarang.
- d. Pelaksanaan Program KB antar perusahaan tingkat Kab. Semarang.
- e. Pengelola Satpam teladan tingkat Polda Jateng, DIY.
- f. Penghargaan dalam partisipasi untuk pengentasan desa tertinggal di Jateng.
- g. Penghargaan untuk partisipasi dalam bidang pembinaan persepakbolaan di Jateng.

2. Tingkat Nasional

- a. Penghargaan mutu antar pabrik Coca Cola di Indonesia.
- b. Penghargaan bidang kesehatan dan keselamatan kerja
- c. Piala Presiden untuk kecelakaan nihil (Zero Accident Award)

3. Tingkat Internasional

- a. Penghargaan mutu antar Perusahaan Coca Cola tingkat Asia Timur Jauh.
- b. Penghargaan mutu produk post mix di antara perusahaan Coca Cola tingkat Asia Pasifik.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi analisis dan pembahasan data yang diperoleh dari hasil survey terhadap responden. Tahap pertama akan dibahas hasil pengumpulan data hingga data siap di analisis, tahap berikutnya adalah uji validitas, uji reliabilitas, deskripsi statistik, uji model secara menyeluruh, dan uji hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian, berkaitan dengan hipotesis.

#### **5.1. Hasil Pengumpulan Data**

Dari hasil survei, data yang diperoleh telah memenuhi kriteria penentuan sampel seperti dijelaskan pada Bab III. Jumlah salesman yang ada di perusahaan PT CCA Semarang Operation adalah 500 salesman. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada responden berjumlah 150 pada 11 area di Jawa Tengah, DIY dan Madiun untuk diisi oleh salesman, baik tenaga tetap maupun kontrak.. Dari jumlah tersebut, 150 kuesioner kembali langsung diberikan kepada peneliti dan layak diuji.

##### **5.1.1. Deskripsi Responden**

Responden di dalam penelitian ini dapat diketahui berdasarkan kategori yang tercantum dalam identitas responden dalam kuesioner, yaitu sebagai berikut:

#### a. Responden berdasar Usia

Responden berdasarkan usia dalam penelitian ini sebagian besar berada pada rentang usia 31-40 tahun, yaitu sebesar 68,0%. Responden berusia 46 tahun ke atas merupakan responden dengan jumlah terkecil yang berpartisipasi dalam penelitian ini, yaitu sebesar 2, 67%. Hal ini mungkin disebabkan responden berusia antara 31-40 tahun sebagian besar masih memiliki jenjang karir yang panjang dan memiliki kemampuan bergerak di lapangan melakukan kerja keras. Sedangkan responden pada usia 41 tahun ke atas lebih banyak yang memasuki jenjang supervisor. Tabel 5.1. secara lebih terperinci menjelaskan data usia responden.

**Tabel 5.1.**  
**Data Responden Berdasar Usia**

USIA	JUMLAH	%
20-25 th	8	5,33
26-30 th	21	14,00
31-35 th	58	38,67
36-40 th	44	29,33
41-45 th	15	10,00
46-50 th	4	2,67
TOTAL	150 orang	100%

Sumber: Data primer penelitian yang diolah untuk tesis ini

## b. Responden berdasar Jenis Kelamin

Data responden menurut jenis kelamin semua responden laki-laki yaitu sebesar 100%. Hal ini menggambarkan dalam lingkungan kerja sebagai tenaga penjualan pada perusahaan Coca Cola adalah laki-laki.

## c. Responden menurut Jabatan/ Pekerjaan

Sebagian besar individu yang menjadi responden menurut jabatan/ pekerjaan berposisi sebagai salesman tetap, yaitu sebesar 65,33%, dan posisi sebagai helper (pembantu salesman) sebesar 34,67%. Besarnya responden yang berposisi sebagai salesman dalam penelitian ini lebih disebabkan jumlah salesman tetap lebih besar daripada helper yang tenaga kontrak. dan pihak perusahaan lebih mengutamakan salesman yang mengisi kuesioner ini untuk melihat prestasi kerjanya dibanding tenaga helper yang statusnya sebagai tenaga kontrak. Terlihat dalam tabel 5.2.

**Tabel 5.2.**  
**Data Responden berdasar Jabatan/ Pekerjaan**

<b>JABATAN/ PEKERJAAN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>%</b>
Salesman	98	65,33
Helper	52	34,67
TOTAL	150 orang	100%

Sumber: Data primer penelitian yang diolah untuk tesis ini

#### d. Responden menurut Masa Kerja

Sebagian besar individu yang menjadi responden menurut masa kerja, adalah yang memiliki masa kerja antara 11 – 15 tahun, yaitu sebesar 40,67%, dan masa kerja di atas 20 tahun adalah yang terkecil yaitu sebesar 2 %. Besarnya responden yang memiliki masa kerja 11-15 tahun sebagai salesman dalam penelitian ini lebih disebabkan mereka bekerja begitu lulus SMA dan telah menjadi helper selama 4 –6 tahun dan usia mereka rata-rata berkisar 30-38 tahun. Sedangkan masa kerja diatas 20 tahun sangat sedikit ,karena dengan masa kerja di atas 20 th sudah menduduki jabatan supervisor dengan standar pendidikan minimum SMA Terlihat dalam tabel 5.3.

**Tabel 5.3.**  
**Data Responden berdasar Masa Kerja**

MASA KERJA	JUMLAH	%
0 – 5 tahun	40	26,66
6 – 10 tahun	30	20,00
11 – 15 tahun	61	40,67
16 – 20 tahun	16	10,67
20 tahun lebih	3	2,00
TOTAL	150 orang	100%

Sumber: Data primer penelitian yang diolah untuk tesis ini

#### e. Responden berdasar Jenjang Pendidikan Tertinggi

Data responden berdasar jenjang pendidikan tertinggi didominasi oleh responden yang berpendidikan Sekolah Menengah Umum yaitu sebesar 92,67% dan sisanya berpendidikan diploma /sarjana sebesar 2%, SMP sebesar 4% dan SD sebesar 1,33%. Secara ringkas gambaran responden berdasar jenjang pendidikan tertinggi terlihat dalam tabel 5.4.

**Tabel 5.4.**  
**Data Responden Berdasar Jenjang Pendidikan Tertinggi**

<b>TINGKAT PENDIDIKAN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>%</b>
Diploma / Sarjana	3	2,00
SMA/ sederajat	139	92,67
SMP	6	4,00
SD	2	1,33
<b>TOTAL</b>	<b>150 orang</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer penelitian yang diolah untuk tesis ini

#### f. Responden menurut Insentive

Sebagian besar individu yang menjadi responden menurut insentive, adalah yang memiliki insentif antara Rp. 251.000 – 350.000, yaitu sebesar 40,67%, dan insentive di atas Rp.350.000 adalah yang terkecil yaitu sebesar 5 %. Besarnya responden yang memiliki insentive antara Rp. 251.000-350.000 sebagai salesman dalam penelitian ini lebih disebabkan oleh pengalaman kerja yang sudah

lama (11 – 15 tahun) dengan standar tingkat pendidikan SMA. Sedangkan insentive diatas Rp.350.000,- sangat sedikit ,karena hanya sedikit yang memiliki pengalaman kerja di atas 20 th Terlihat dalam tabel 5.5.

**Tabel 5.5.**  
**Data Responden berdasar Insentive**

INSENTIF	JUMLAH	%
Rp. 50.000 – 150.000	30	20,33
Rp.151.000 – 250.000 -	51	34,00
Rp. 251.000 – 350.000	61	40,67
> Rp.350.000	8	5,00
TOTAL	150 orang	100%

Sumber: Data primer penelitian yang diolah untuk tesis ini

**g. Responden menurut Pelatihan yang diikuti**

Sebagian besar individu yang menjadi responden menurut pelatihan yang pernah diikuti yang diselenggarakan oleh perusahaan, adalah mereka yang pernah mengikuti 3 macam pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, yaitu sebesar 70,00%, dan sisanya telah mengikuti pelatihan 2 macam sebesar 25% dan yang satu macam sebesar 5%. Besarnya responden yang mengikuti pelatihan sebanyak 3 macam sebagai salesman dalam penelitian ini lebih disebabkan mereka telah bekerja lama dan memiliki kemampuan basic salesmanship. Sedangkan yang hanya mengikuti satu macam pelatihan biasanya mereka memiliki jabatan sebagai helper. Terlihat dalam tabel 5.6.

**Tabel 5.6.**  
**Data Responden berdasar Pelatihan yang diikuti**

MACAM PELATIHAN		JUMLAH	%
Outdoor	3 macam	105	70,00
Indoor	2 macam	38	25,00
Brefing	1 macam	7	5,00

Sumber: Data primer penelitian yang diolah untuk tesis ini

## 5.2. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Teknik yang digunakan adalah *product moment of Pearson Correlations* dengan koefisien  $p \leq 0,05$ . Alat uji ini tepat digunakan untuk menguji skala sikap (Nunally, 1994).. Dalam proses perhitungan, peneliti menggunakan program *SPSS 10.0 for Windows*.

Untuk mengetahui apakah masing-masing variabel valid atau tidak, maka korelasi hasil perhitungan dibandingkan dengan koefisien  $p \leq 0,05$ . Apabila angka korelasi hasil perhitungan lebih kecil dari angka  $p$ , maka dapat dikatakan bahwa item pertanyaan tersebut valid dan signifikan, sehingga dapat dianalisis lebih lanjut. Tabel 5.7. menunjukkan hasil perhitungan angka korelasi item-item pertanyaan pada masing-masing variabel.

**Tabel 5.7.**  
**Hasil Uji Validitas**  
**Regression Weights**

	Estimate	SE	CR	P	Label
pelatihan mempenga ruhi motivasi	0,121	0,057	2,114	0,035	par – 1
insentif mempenga ruhi motivasi	0,123	0,055	2,226	0,026	par – 2
umpan balik mempengaruhi motivasi	0,216	0,072	2,986	0,003	par – 3
motivasi mempenga ruhi prest.kerja	0,544	0,074	7,353	0,000	par – 7

Sumber: hasil perhitungan SPSS 10.0 yang dikembangkan untuk penelitian ini

Dari tabel 5.7. dapat dilihat bahwa semua angka korelasi pada masing-masing variabel berbeda, namun telah memenuhi kriteria validitas diterima pada  $p < 0.05$ . Hasil uji validitas lebih lengkap pada lampiran 1.

### 5.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas variabel perlu dilakukan untuk mengetahui konsistensi instrumen yang digunakan dalam penelitian. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila terdapat konsistensi ketika diukur dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama.

Untuk mengetahui reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan metode konsistensi internal dengan teknik *Cronbach Alpha*. Suatu indikator variabel dikatakan reliabel jika koefisien alpha yang dimiliki lebih besar dari 0,6. Peneliti melakukan perhitungan dengan menggunakan program SPSS 10.0 for Windows. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel disajikan pada Tabel 5.8.

**Tabel 5.8.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

No. item	No. of cases	<i>Alpha Cronbach</i>
5	150	0.6540

Sumber: hasil perhitungan SPSS 10.0 yang dikembangkan untuk penelitian ini

Nilai  $\alpha$  pada 5 variabel telah memenuhi nilai minimal yang disyaratkan, yaitu  $\alpha > 0.600$  (Nunnally & Cronbach, 1994), Secara keseluruhan bahwa nilai alpha  $0,6540 > 0,600$  berarti variable tersebut reliable. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran 2.

#### 5.4. Deskripsi Statistik

Deskripsi statistik menunjukkan pengamatan terhadap data yang membentuk distribusi nilai. Distribusi nilai meliputi ukuran pemusatan yang ditunjukkan oleh rata-rata masing-masing variabel, dan ukuran sebaran yang ditunjukkan oleh standard deviasi dan varians (Augusty F., 2000). Tabel 5.9.

menunjukkan deskripsi statistik variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 5.9**  
**Deskripsi Statistik**

<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Variance</b>
Pelatihan	150	4,1867	0,7178	2,5275
Insentif	150	4,2267	0,7521	2,3616
Umpan balik	150	4,4733	0,5271	3,0570
Motivasi kerja	150	4,5533	0,4988	2,8369
Prestasi kerja	150	4,5400	0,5262	2,9595

Sumber: hasil perhitungan SPSS 10.0 yang dikembangkan untuk penelitian ini

Tabel 5.10. menunjukkan banyaknya kemungkinan kombinasi hubungan antar variabel. Kemungkinan kombinasi hubungan ini diperoleh berdasarkan matrik korelasi antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Hasil uji korelasi menunjukkan 10 kemungkinan kombinasi, terdiri dari 8 kemungkinan kombinasi yang signifikan, sedangkan 2 kemungkinan tidak signifikan.

Tabel 5.10. Korelasi antar variable

## Correlations

		pelatihan	insentif	umpan balik	motivasi	prestasi
pelatihan	Pearson Correlation	1,000	,418**	,173*	,291**	,158
	Sig. (2-tailed)		,000	,034	,000	,054
	N	150	150	150	150	150
insentif	Pearson Correlation	,418**	1,000	,219**	,307**	,214**
	Sig. (2-tailed)	,000		,007	,000	,008
	N	150	150	150	150	150
umpan_balik	Pearson Correlation	,173*	,219**	1,000	,299**	,282**
	Sig. (2-tailed)	,034	,007		,000	,000
	N	150	150	150	150	150
motivasi	Pearson Correlation	,291**	,307**	,299**	1,000	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150
prestasi	Pearson Correlation	,158	,214**	,282**	,516**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,054	,008	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: hasil perhitungan SPSS 10.0 yang dikembangkan untuk penelitian ini

### 5.5. UJI HIPOTESIS

Pengaruh antara pelatihan(training), insentif, umpan balik terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan dapat dirumuskan kedalam kategori variable dalam persamaan regresi seperti pada tabel 5.11.

Tabel 5.11. Kategori variabel

<i>Endogenous Variables</i>	<i>Exogenous Variables</i>			<i>Endogenous Variables</i>		<i>Error</i>
	Pelatihan $X_1$	Insentif $X_2$	Umpan Balik $X_3$	$Y_1$		$\epsilon$
Motivasi kerja( $Y_1$ )	$X_1$	$X_2$	$X_3$			$\epsilon_1$
Prestasi kerja( $Y_2$ )				$Y_1$		$\epsilon_2$

Sumber: Kategori variabel yang dikembangkan untuk penelitian ini

Untuk menentukan tingkat signifikansi setiap hipotesis, maka dapat dilihat dari nilai *critical ratio*(CR). Apabila nilai C.R. lebih besar dari nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi tertentu, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan secara statistik diterima. Tabel 5.12. menunjukkan secara ringkas nilai *critical ratio* pada tingkat signifikansi  $\alpha$  tertentu.

**Tabel 5.12. Uji Statistik Hipotesis**

Hipotesis	<i>Exogenous Variable</i>	<i>Endogenous Variable</i>	<i>Endogenous Variable</i>	<i>Sign</i>	<i>Beta</i>	<i>S.E</i>	<i>C.R.</i>	Sig. $\alpha$ , $p <$ .05
H1	pelatihan	Motivasi		+	0.121	0.057	2.114	0.035
H2	insentif	Motivasi		+	0.123	0.055	2.226	0.026
H3	umpan balik	Motivasi		+	0.216	0.072	2.986	0.003
H4		Motivasi	Prestasi	+	0.544	0.074	7.353	0.000

Sumber: hasil perhitungan AMOS 4.0 yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Dari tabel 5.12. dapat diketahui bahwa empat hipotesis yang ada dalam model ini memiliki CR yang lebih besar dari 2 pada tingkat signifikansi 1%, dan 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Maka dapat disimpulkan bahwa empat hipotesis model penelitian ini dapat diterima .

**Hipotesis 1**, menyatakan terdapat pengaruh *pelatihan dengan motivasi kerja*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *pelatihan dengan motivasi*

*kerja*. secara statistik signifikan dengan nilai CR 2,114 pada  $\alpha = 0,05$  , dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis pertama diterima.

**Hipotesis 2**, menyatakan terdapat pengaruh antara *insentif* dengan *motivasi*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh insentif dengan motivasi kerja secara statistik signifikan dengan nilai CR 2,226 pada  $\alpha = 0,05$ , dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis kedua diterima.

**Hipotesis 3**, menyatakan terdapat pengaruh antara antara *umpan balik* terhadap *Motivasi*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh umpan balik terhadap motivasi kerja secara statistik signifikan dengan CR 2,986 pada  $\alpha = 0,05$  , sehingga dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis ketiga dapat diterima.

**Hipotesis 4**, menyatakan terdapat pengaruh *motivasi terhadap prestasi kerja*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh antara motivasi terhadap prestasi kerja secara statistik signifikan dengan nilai C.R. 7,353 pada  $\alpha = 0,05$  , sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat secara statistik dapat diterima..

#### 5.6. Evaluasi atas Asumsi-asumsi dari Aplikasi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM berupa teknik statistik yang digunakan, pengembangan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini, pengujian model secara penuh atau *full Structural Equation Moedelling Construction*.

### 5.6.1 Normalitas Data

Pengujian normalitas pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariat, khususnya bila diestimasi dengan menggunakan Maximun Likelihood Estimation Technique dan Generalized Least Square (Bacon, 1997).

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio (CR) sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% dan  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal. Uji normalitas data untuk setiap variabel terbukti normal. Namun secara multivariat pada pengukuran normalitas menunjukkan bahwa data tersebut tersebut tidak normal, akan tetapi bisa digunakan karena sesuai dengan keadaan responden yang sesungguhnya. Normalitas data dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 5.13. berikut ini:

**Tabel 5.13.**  
**Penilaian atas Normalitas Data**  
*(Assessment of normality)*

	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
umpan balik	3,000	5,000	-0,169	-0,847	-1,354	-3,384
insentif	3,000	5,000	-0,397	-1,983	-1,135	-2,837
pelatihan	3,000	5,000	-0,291	-1,454	-1,023	-2,557
motivasi kerja	4,000	5,000	-0,215	-1,073	-1,954	-4,885
prestasi kerja	3,000	5,000	-0,437	-2,186	-1,194	-2,986
Multivariate					-0,277	-0,203

Sumber: hasil perhitungan AMOS 4.0. yang dikembangkan untuk tesis ini

### 5.6.2. Uji Outliers

*Outliers* adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari data observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al., 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et al., 1995).

## Univariate Outliers

Mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair et al., 1995). Observasi-observasi yang memiliki score  $\geq 3,0$  dikategorikan *outliers*. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.0, pada menu *Descriptive Statistics Sumarized* dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 5.14.

Tabel 5.14.  
Descriptive Statistics

### Statistics

	N		Mean	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Zscore: pelatihan	150	0	-2.2E-15	-.26005	1.0000000	-1.65317	1.13307
Zscore: insentif	150	0	-2.3E-15	1.02817	1.0000000	-1.63088	1.02817
Zscore: umpan_balik	150	0	5.17E-15	-.89804	1.0000000	-2.79530	.99923
Zscore: motivasi	150	0	1.11E-15	.89546	1.0000000	-1.10930	.89546
Zscore: prestasi	150	0	-1.7E-15	.87415	1.0000000	-2.92650	.87415

Sumber: hasil perhitungan SPSS yang dikembangkan tesis ini

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers dapat diketahui bahwa tidak ada nilai Z-score yang lebih besar dari  $\pm 3,00$ . Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis ini.

### **Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity**

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam sebuah kombinasi-kombinasi variable, maka perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick & Fidell, 1998).

Pada penelitian ini nilai determinan dari matriks kovarians sampelnya adalah sebesar 2.4732e-003 dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini.

### **Pengujian terhadap Nilai Residual**

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2.58$  pada taraf signifikansi 1%, Hair, *et.al.* (1995)

Sedangkan standard residual data penelitian ini yang diolah dengan menggunakan program AMOS 4.0 dapat dilihat pada tabel 5.15.berikut ini:

Standardized Residual Covariances

	umpan balik	insentif	pelatihan	motivasi	prestasi kerja
umpan balik	0,000				
insentif	-0,000	0,000			
pelatihan	0,000	-0,000	0,000		
motivasi kerja	0,000	-0,000	0,000	0,000	
prestasi kerja	1,543	0,672	0,094	0,000	0,000

### Uji Model Secara Menyeluruh

Uji model secara menyeluruh dilakukan untuk mengetahui kecocokan model penelitian (*overall model fit*) dari hasil statistik program Amos 4.0. *Overall model fit* memiliki tiga kriteria kecocokan, yaitu secara *absolute*, secara *incremental*, dan secara *parsimonious*. Secara *absolute*, kriteria yang digunakan adalah nilai *chi square* ( $\chi^2$ ) dan *goodness-of-fit index* (GFI). Secara *incremental*, kriteria yang digunakan adalah *Tucker-Lewis Index* (TLI) dan *Comparative Fix Index* (CFI). Sedangkan secara *parsimonious*, kriteria yang digunakan adalah *Adjusted Goodness-Of-Fit Index* (AGFI) dan *Normed Chi Square* (CMIN/DF).

Untuk membaca hasil analisis menggunakan Amos 4.0, kriteria-kriteria diatas telah cukup mencerminkan bahwa suatu model penelitian diterima atau tidak. Secara ringkas, nilai *overall model fit* disajikan pada tabel 5.16.

Tabel 5.16. Ringkasan *Overall Model fit*

Pengukuran <i>Goodness-of-fit</i>	Kriteria Diterima	Hasil Perhitungan	Keterangan
<i>Absolute:</i>			
▪ <i>Chi-Square (<math>\chi^2</math>)</i>	- Tingkat nonsignifikansi $p > 0.05$	- $\chi^2 = 4.112$ - $p = 0.250$	Diterima
▪ <i>Goodness-of-fit Index (GFI)</i>	- GFI = 0.90 atau lebih	- GFI = 0.989	Diterima
<i>Incremental:</i>			
▪ <i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	- TLI = 0.90 atau lebih	- TLI = 0.965	Diterima
▪ <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	- CFI = 0.90 atau lebih.	- CFI = 0.990	Diterima
<i>Parsimonimous:</i>			
▪ <i>Adjusted Goodfit-of-Index (AGFI)</i>	- AGFI = 0,90 atau lebih, 0,80 atau lebih	- AGFI = 0,946	Diterima
▪ <i>Normed Chi-Square (Normed <math>\chi^2</math>)</i>	- Limit bawah 1.0 - Limit atas 2.0 atau 3.0 dan atau 5.0	- <i>Normed <math>\chi^2 = 1,371</math></i>	Diterima

Sumber: hasil perhitungan AMOS 4.0 yang dikembangkan untuk tesis ini

Nilai *chi square* ( $\chi^2 = 4.112$ ) pada tabel 5.16., dengan *degree of freedom* 3 dan tingkat non signifikansi  $p = 0.250$  menunjukkan telah memenuhi kriteria minimum model penelitian diterima, artinya secara statistik mengindikasikan kecocokan yang baik.

Nilai GFI = 0.989 menunjukkan derajat kecocokan baik model secara keseluruhan. Nilai GFI mempunyai range antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Nilai 0.90 atau lebih mengindikasikan model penelitian dapat diterima. Pada penelitian ini nilai GFI telah mendekati kriteria *perfect fit*. Pengukuran GFI merupakan pengukuran *nonstatiscal*.

Nilai TLI = 0.965, CFI (0.990), dan AGFI = 0,946 juga merupakan ukuran *non- statitical*. Model penelitian dapat diterima apabila telah memenuhi kriteria penerimaan, yaitu 0.90 atau lebih. Pada penelitian ini, nilai TLI ,CFI dan AGFI telah memenuhi kriteria diterima. (Hair *et al.*, 1995). Nilai-nilai ini merupakan *null model*, yaitu perbandingan antara model penelitian dengan *baseline model*. Dalam *null model*, diharapkan model dapat diungguli oleh model penelitian.

Nilai *Normed Chi Square* ( $\chi^2$ ) = 1.371 menunjukkan model penelitian memenuhi kriteria penerimaan. *Normed Chi Square* ( $\chi^2$ ) menunjukkan model penelitian tidak dapat diterima apabila kurang dari 1.0 atau lebih dari 2.0, 3.0 atau bahkan 5.0. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian tidak mencerminkan data

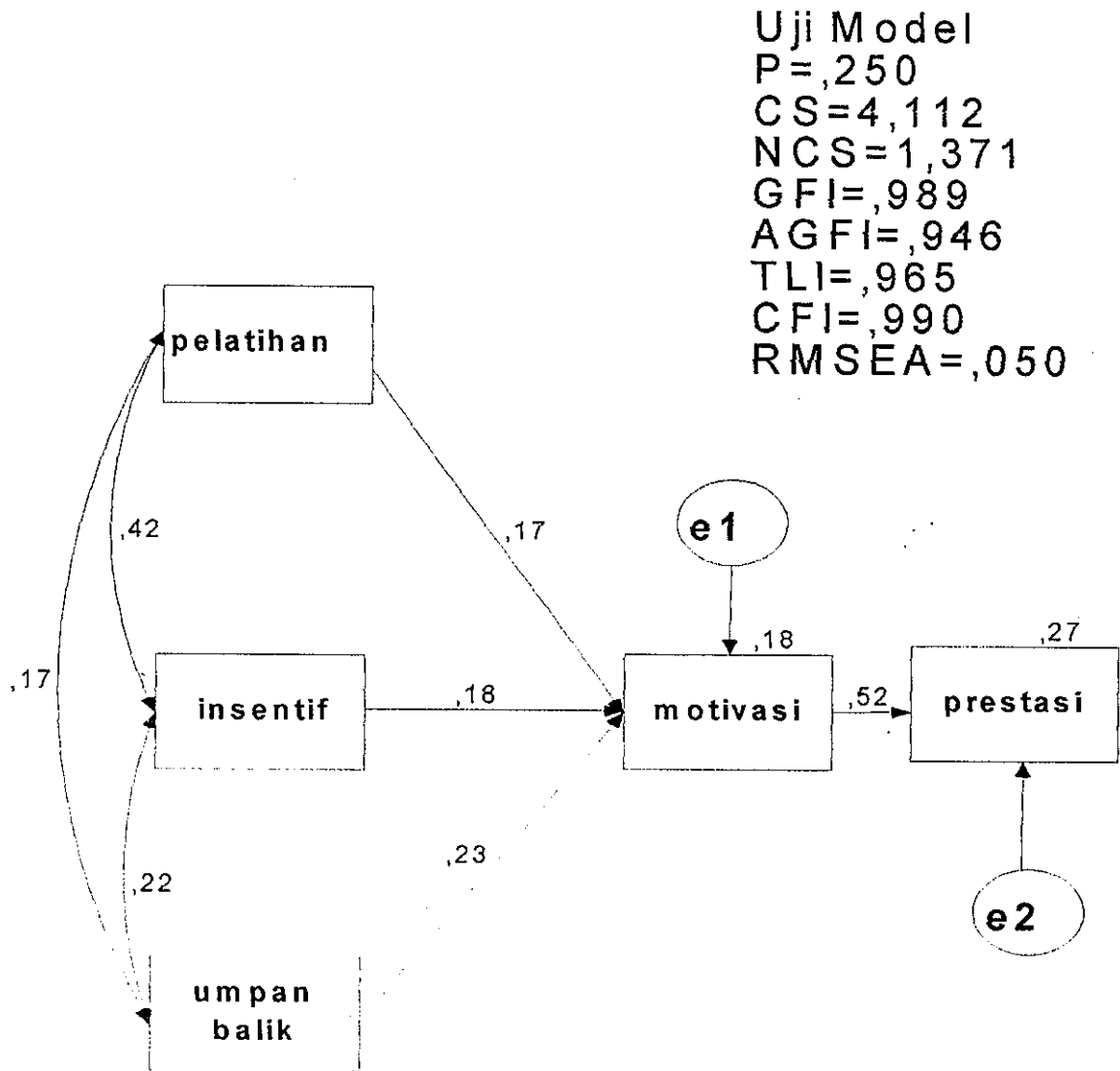
yang diobservasi. Pada penelitian ini, *Normed Chi Square* ( $\chi^2$ ) telah memenuhi kriteria lebih dari 1.0.

Pada sebuah analisis menggunakan Amos 4.0., banyak indikator-indikator yang dapat mendukung model penelitian diterima. Indikator yang digunakan, harus memenuhi tiga kriteria kecocokan, yaitu secara absolut, secara incremental, dan secara *parsimonious*.

Indikator-indikator pengukuran pada penelitian ini telah mencukupi tiga kriteria kecocokan, sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian yang diajukan *acceptable fit*. Hasil pengujian secara menyeluruh model penelitian ini disajikan pada lampiran 17.

Model penelitian berdasar hasil analisis Amos 4.0., digambarkan sebagai berikut:

STRUCTURAL EQUATION MODELLING  
DENGAN PATH ANALYSIS



Gambar 5.1. Relevansi Teori Motivasi dan Prestasi kerja Model Fit

## Pembahasan

Dari hasil analisis di atas, dapat dikatakan bahwa keempat hipotesis yang diajukan secara statistik dapat dikatakan signifikan. .

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara pelatihan kerja dan motivasi signifikan pada nilai koefisien path sebesar 17. % (  $PC = 0.174$ ;  $t \text{ value} = 2.114$ ), artinya bahwa semakin banyak pelatihan yang diikuti seorang salesman maka tingkat motivasi salesman tersebut juga semakin baik. Hasil ini sangat berbeda jauh jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agus Permana bahwa pelatihan kerja dapat mendorong pekerja untuk meningkatkan prestasi sebesar 40%. Perbedaan ini disebabkan kondisi kerja yang berbeda dimana disini sampelnya pekerja bagian penjualan yang mana porsi pemberian training lebih kecil dibanding bagian produksi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Carey, (1995) dimana pelatihan kerja yang diberikan perusahaan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap motivasi dan selanjutnya secara positif pula berhubungan dengan prestasi kerja. Hal juga sangat sesuai dengan basic teori *pelatihan kerja dan prestasi* yang dikemukakan oleh Henry Simamora (1998).

Analisis selanjutnya melihat pengaruh dari permodelan insentif terhadap motivasi kerja seperti yang disarankan oleh teori motivasi. Path dari permodelan insentif terhadap motivasi kerja adalah signifikan pada nilai koefisien path sebesar 18

% (PC=0.185; t value=2.226) Hasil ini menunjukkan bahwa nilai insentif akan berpengaruh secara positif dengan tingkat motivasi pekerja. Artinya, semakin banyak insentif yang diterima salesman, maka semakin tinggi pula dorongan atau motivasi salesman dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada salesman. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Iris Sarwastuti dan Iwan Setiawan, bahwa insentif dapat meningkatkan tingkat motivasi yang akan berpengaruh pada prestasi kerja karyawan.

Analisis pengaruh variabel umpan balik terhadap motivasi mendukung teori yang dikatakan oleh Kate Keenan (1996). Berdasarkan hasil penelitian pengaruh antara umpan balik dengan motivasi kerja dikatakan signifikan pada nilai koefisien path sebesar 23. % ( PC=0.229; t value=2.986), artinya bahwa semakin sering umpan balik diterima oleh salesman maka tingkat motivasi salesman tersebut juga semakin meningkat. Pada penelitian terdahulu (penelitian dari Iwan Setiawan ) umpan balik memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Menurut hasil penelitian ini umpan balik dari pihak perusahaan sering diberikan kepada salesman, sehingga salesman tahu apakah hasil yang telah dicapai berpengaruh terhadap nilai aktivitas dan ini akan memacu prestasi kerja.

Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja mendukung teori yang dikemukakan oleh Martoyo (1990) dan Paul Mali (1992) bahwa prestasi kerja merupakan fungsi dari motivasi. Ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Iris Sarwastuti (1997) bahwa didapat Nilai Potensi Motivasi berpengaruh

positif terhadap prestasi kerja. Dalam penelitian ini variabel motivasi memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap prestasi kerja. Nilai koefisien path sebesar 52%.(PC=0.516; t value=7.353). Artinya semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.

## BAB VI

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian ini dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Model dalam penelitian ini mengindikasikan kecocokan baik terhadap data yang diobservasi, dilihat dari analisis model secara keseluruhan (overall model fit) menggunakan program Amos, dengan pengukuran Chi-square, Goodness of Fit Index, Yucker Lewis Index, Normed Fit Index, Adjusted Goodness of Fit Index dan Normed Chi-square.
2. Terdapat pengaruh positif pelatihan kerja dengan motivasi kerja yang signifikan.
3. Terdapat pengaruh positif insentif dengan motivasi kerja yang signifikan.
4. Terdapat pengaruh positif umpan balik dengan motivasi kerja yang signifikan.
5. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja dengan prestasi kerja yang signifikan.

Dengan melihat adanya pengaruh pelatihan, insentif, umpan balik terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja, maka tingkat penjualan juga meningkat, karena salesman terdorong lebih giat untuk meningkatkan volume penjualan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan dengan memberikan motivasi kerja dilihat dari sisi pemberian

pelatihan, pemberian insentif dan umpan balik. Dari ketiga variable yang mempengaruhi tingkat motivasi yang memiliki nilai hubungan yang paling kuat adalah variabel umpan balik. Kecilnya nilai koefisiensi path pada hubungan beberapa variable disebabkan beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu materi, frekuensi dari training, nilai insentif yang diberikan. Dan menurut pendapat dari salesman bahwa training dan insentif itu hanya sebagian kecil dari faktor pendorong semangat kerja.

Kesimpulan diatas memiliki beberapa keterbatasan, sebagai berikut:

1. Pemilihan responden pada satu devisi (penjualan -salesman) dirasa memiliki kelemahan, karena apabila persepsi perusahaan dipandang oleh salesman saja hasilnya kurang sempurna.
2. Tingkat kemampuan responden dalam memahami pertanyaan yang diajukan peneliti mungkin kurang.

## **6.2. Implikasi**

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Membantu manajer HRD dalam memberikan motivasi karyawan untuk peningkatan prestasi kerja. Pihak manajemen perlu menekankan pentingnya faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga akan diperoleh tenaga kerja yang potensial serta hubungan kerja sama antara karyawan dengan pihak manajemen.

Pelatihan kerja yang diberikan oleh perusahaan perlu ditingkatkan. Hal ini sangat berkaitan dengan tingkat kemampuan salesman. Apabila pihak manajemen

memberikan materi training yang sesuai dengan kondisi kerja salesman maka training tersebut akan sangat bermanfaat bagi salesman didalam menghadapi segala tantangan yang dihadapi setiap hari, disini diperlukan keterbukaan antara salesman dengan pihak atasannya sehingga akan tercapai prestasi kerja yang bagus., begitu pula dorongan dari atasan langsung sangat memacu semangat kerja salesman.

Insentif yang diberikan oleh perusahaan dapat dikata nilainya sangat kecil.jika dipandang dari pihak pekerja (salesman) nilai insentif tersebut kurang sesuai dibanding kerja mereka yang berat.Tetapi ini tidak menghalangi salesman untuk terdorong bekerja lebih giat, alternatif yang dapat meningkatkan nilai insentif adalah jaringan pemasaran yang luas dan goodwill perusahaan sudah melekat di pihak konsumen. Hal ini yang membuat salesman tetap bekerja giat.Ada pula satu hal yang perlu diingat dalam pemberian insentif adalah(menurut Kate Keenan, 1996) insentif dapat mendorong motivasi untuk kerja apabila pemberian insentif itu diberikan sesuai dengan pencapaian target dan target yang dicapai tidak menjadi standar kerja baru. Kenyataan yang ada di perusahaan ini standar target itu sering berubah, dan insentif progresif sulit dicapai. Hal inilah yang membuat salesman tidak menjadikan insentif sebagai faktor pendorong semangat kerja.Dengan keadaan ini diharapkan pihak manajemen lebih memperhatikan masalah penentuan standar target penjualan.

### 6.3. S a r a n

1. Harapan penulis, penelitian ini dapat dikembangkan untuk penelitian mendatang, dengan melihat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja, karena masih banyak factor dari motivasi yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja.
2. Untuk penelitian selanjutnya dengan meneliti uji beda antara salesman tenaga tetap dan kontrak.
3. Bagi pihak PT. CCAI Semarang, diharapkan lebih memperhatikan faktor training dan insentif yang diberikan kepada salesman..

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Permata,H,1998,"**Studi Motivasi dan Latihan Kerja pada PT.Kubota**",Thesis MM UNDIP.tidak dipublikasikan.
- Alex,Nitisemito,1986,**Manajemen Personalia**,Edisi Revisi, Ghalia, Jakarta.
- Augusty , Ferdinand ,(2000), **Aplikasi SEM-AMOS 4.0 dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit UNDIP .
- Bacon, L.D (1997), **Using Amos for structural equation modeling in market research**:Lynd.Bacon & Associates,SPSS Inc.
- Bambang Tri Cahyono, 1996 ,**Metodologi Riset Bisnis**, IPWI, Jakarta
- Bernadin,H. John dan Joyce E.A.Russel, 1993, "**Human Resource Management An Experiential Approach**", Mc.Graw Hill, Inc,Singapore.
- Bollen,K.A & Long J.S (1992)., Test for Structural Equation Models,**Sociological Methods and Research**,21.,California, London ,New Delhi: Sage Publication Inc.
- Carey, Robert, 1995,"5 Top Corporate Training Programs: And How Your Company Can Have, Too",**Journal Of Training and Development**.
- Cheney, David W,1993,"International Competitiveness and Sustainable Development",**Journal of Economic Development Review**.
- Cocheu,Ted,1992,"Training With Quality", **Journal of Training and Development**.
- Dlessler,Garry,1994,**Human Resource Management**, Englewood Clift,Practice Hall
- Flippo, Edwin B,1984, **Personel Management**, Six Edition, Mc.Graw-Hill Inc, Singapore.
- Glenn Bassett, 1995,"The New Training Operation Methode for High Performance",**Human Resource Development Quarterly**, Vol 6,No.3.
- Gunawan,1995,"**Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja pada PT.Kimia Farma Cab.Bandar Lampung**",Thesis MM.UNDIP.tidak dipublikasikan.

- Hair, J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L & Black, W.C (1995), **Multivariate Data Analysis** (Fourth ed) New Jersey: Prentice Hall.
- Handari, HMM dan Nawawi H.H, 1991, **Instrument Penelitian Sosial**, UGM Press Yogyakarta.
- Haryani, Sy, 1995, **Managing People and Employee Relation**, Terjemahan Gramedia Jakarta.
- Haywood K., Michael, 1992, "Effective Training: Toward A Strategic Approach", **Journal of Cornell University**.
- Henry Simamora, 1995, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Iris Sarwastuti, 1997, "Nilai Potensi Motivasi dengan Prestasi Kerja Perawat pada tiga RSUD Tipe C di Jateng", **Gajah Mada University Business Review**.
- Iwan Setiawan, 1999, "Analisis Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Minat Peningkatan Kerja", Thesis MM UNDIP. tidak dipublikasikan.
- J. Suprihanto., 1988, **Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan**, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Keenan, Kate, 1996, **Managing Guide to Motivating**, Penerjemah Dean Praty R, Pustaka Utama Grafiti Jakarta.
- Manullang, 1990, **Manajemen Personalia**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mark, A. Huselid, Rutgers Univ & Susan E. Jacson, Randall S. Schuller, 1997, "Technical And Strategic Human Resource Management: Effectiveness As Determinant of Firm Performance", **Academy of Management Journal**, Vol 40, No1.
- Martoyo S, 1994, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi ketiga, BPFE Yogyakarta.
- Moh, As'ad, 1995, **Psikologi Industri**, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Mondy, R. Wayne dan Robert M. Noe, 1990, **Human Resource Management**, III Allyn and Bacon, Massachusetts.
- Moore, L, Michael dan Philip Dulton, 1978, "Training Needs Analysis: Review and Critique", **Academy of Management Review**.

- Nunnally, J.C & Cronbach (1994) ,**Psychometric Theory** (Third ed.) New York: Mc.Graw Hill.
- Paul Mali., 1992,**Improving Total Productivity**, McGraw Hill, Singapore.
- Rao, TV.,1996,**Penilaian Prestasi Kerja**, LPPM dan Pustaka Binawan Pressindo, Jakarta.
- Rudi A.L.,1996,"**Analisis Kepuasan Kerja Karyawan**",Thesis MM UNDIP.tidak dipublikasikan.
- Sayuti Hasibuan,1995,"Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia, Peranserta,Efisiensi dan Produktivitas",**Kelola**, No.8/IV.
- Schimidt,R.A, &Bjork,R.A, 1992,"Common Principles in Three Paradigms Suggest New Concepts for Training",**Psychological Science**,3,4,July.
- Supriyono,R.A.,1990,**Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis**,Edisi Satu, BPFE, Yogyakarta.
- Tabachnick, B.G, & Fidell,L.S (1996),**Using Multivariate Statistics**, New York: Harpoer Colling College Publishers.
- T. Hani Handoko,1992, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi dua,BPFE, Yogyakarta.
- Zainun,Buchari,1996,**Manajemen Prestasi Kerja**,Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta.

# LAMPIRAN

Yth. Bapak/Ibu/Saudara responden

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat motivasi terhadap prestasi kerja karyawan di PT CCA Indonesia, Semarang Operation. Hasil pengumpulan data ini sangat bermanfaat bagi peningkatan kerja baik dari manajemen perusahaan maupun para karyawannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharap partisipasi saudara untuk menilai dan memberi jawaban atas pertanyaan/pernyataan yang menggambarkan motivasi karyawan dalam kaitannya dengan prestasi kerjanya. Kuesioner ini bukan suatu ujian atau tes penilaian ataupun sebagai ukuran mencari kesalahan tetapi merupakan alat untuk memperoleh data yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa jauh tingkat motivasi kerja karyawan mempengaruhi prestasi kerja.

Terima kasih kami ucapkan, atas kerjasama dan partisipasi saudara. Mudah-mudahan upaya kerjasama ini dapat menghasilkan manfaat yang besar bagi pengembangan ilmu dan praktek manajemen di negara kita. Amin.

**Salam Hormat,**

**Titik Ariyani**

**A. Identitas responden**

Nama .....

Umur .....

Jabatan .....

Lama bekerja di Perusahaan .....

Pendidikan tertinggi .....

Penghasilan Saudara dalam satu bulan .....

Training yang pernah diikuti :

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

Pada pertanyaan dibawah ini mohon saudara menjawab dengan cara melingkari salah satu nomor yang dipilih pada skala 1 sampai dengan 5.

**B. Motivasi kerja**

1. Saudara merasa dengan terpemenuhinya kebutuhan sehari-hari anda, hal ini akan mendorong saudara untuk bekerja lebih baik.

Sangat Tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Pimpinan saudara sering berusaha untuk memberi kesempatan untuk berkembang dan maju (missal pelatihan dan pendidikan)

Sangat Tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Menurut saudara bagaimana sikap dan perilaku pimpinan terhadap saudara bekerja di perusahaan ?

Sangat Tidak Mendorong

Sangat Mendorong

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Menurut anda, apakah perusahaan menjamin keamanan, keselamatan dan tunjangan kesehatan terhadap karyawannya ?

Sangat Tidak Menjamin

Sangat Menjamin

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Bagaimana pendapat anda terhadap gaji yang selama ini saudara terima ?

Sangat Tidak Memuaskan

Sangat Memuaskan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### C. Pelatihan kerja

6. Apakah dengan training yang diberikan perusahaan, dapat membantu anda untuk menyelesaikan pekerjaan ?

Sangat Tidak Membantu

Sangat Membantu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Apakah saudara selama menyelesaikan tugas selesai tepat waktu dan baik?

Sangat Tidak Tepat

Sangat Tepat

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Apakah saudara sering mengikuti latihan/kursus yang diadakan oleh PT.CCAI ini ?

Sangat Tidak Sering

Sangat Sering

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Apakah saudara pernah mengalami ketidak sesuaian antara yang saudara dapatkan melalui training dengan yang saudara alami dalam pekerjaan?

Sangat Tidak Sesuai

Sangat Sesuai

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**D. Insentif**

10. Apakah insentif yang anda peroleh sesuai dengan usaha yang saudara kerjakan?

Sangat Tidak Sesuai

Sangat Sesuai

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Apakah dengan adanya insentif, saudara merasa terdorong untuk lebih bersemangat dalam bekerja?

Sangat Tidak Mendorong

Sangat Mendorong

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Apakah untuk meraih insentif ini saudara merasa mampu untuk meraih sesuai dengan target pribadi saudara ?

Sangat Tidak setuju

Sangat Mampu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**E. Umpan Balik**

13. Apakah dalam melakukan pekerjaan ada standar yang jelas dari pihak manajemen?

Sangat Tidak Jelas

Sangat Jelas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Apakah pimpinan saudara(atasan langsung anda) sering mengadakan pengecekan terhadap hasil kerja saudara?

Tidak Pernah Sama Sekali

Sangat Sering

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Apakah saudara merasa bahwa atasan anda dalam mengkritik pekerjaan bersikap konstruktif/ mengarahkan?

Sangat Tidak Konstruktif

Sangat Konstruktif

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Jika saudara mengerjakan tugas dengan baik , apakah atasan anda sering memuji?

Sama Sekali Tidak Pernah

Sangat Sering

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**F. Prestasi kerja**

17. Apakah saudara pernah mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan tugas rutin yang diberikan atasan anda?

Sangat Sering

Sama Sekali Tidak Pernah

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Apakah saudara puas setiap kali menerima tugas baru yang lebih menantang?

Sangat Tidak Puas

Sangat Puas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Apakah saudara selama menjadi salesman(selama bekerja) menunjukkan minat pada pekerjaan yang saudara lakukan?

Sangat Tidak Berminat

Sangat Berminat

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Apakah saudara sering melakukan peningkatan dalam teknik-teknik bekerja agar tidak mengalami kesulitan kerja?

Sangat Tidak pernah

Sangat Sering

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---