

**PENGARUH PERILAKU MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PADA
PT. COCA COLA AMATIL INDONESIA DI MAKASSAR**



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. ...	
Tgl. Terima	24-05-04
Asal Dari	Ekonomi
Banyaknya	1 (satu) eksemplar
Harga	Gratis
No. Inventaris	041502492
No. Klas	20961

OLEH :

HELMY SANDRA RANDA BUNGA

A 311 99 083

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2004

**PENGARUH PERILAKU MANAJEMEN TERHADAP KINERJA
PADA PT. COCA COLA AMATIL INDONESIA
DI MAKASSAR**

OLEH

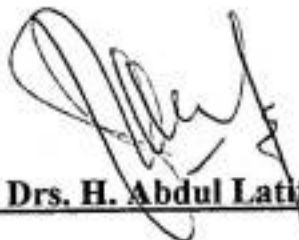
HELMY SANDRA R. BUNGA

A 31199083

SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN SYARAT GUNA MENCAPAI
GELAR SARJANA EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR

DISETUJUI OLEH:

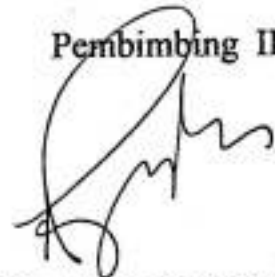
Pembimbing I



(Drs. H. Abdul Latif, M.Si, Ak)

Nip: 131 570 861

Pembimbing II,



(Drs. Svahrir, M.Si, Ak)

Nip: 132 092 392

**PENGARUH PERILAKU MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PADA
PT. COCA COLA AMATIL INDONESIA DI MAKASSAR**

OLEH :
HELMY SANDRA R. BUNGA
A31199083

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 06 MARET 2004

TIM PENGUJI

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. M. Christian Mangiwa, Ak	(Ketua, FE-UH)	1. 
2. Drs. M. Natsir Kadir, M.Si, Ak	(Sekretaris, FE-UH)	2. 
3. Dra. Aini Indrijawati, M.Si, Ak	(Anggota, FE-UH)	3. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua


Drs. M. Natsir Kadir, M.Si, Ak

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Unhas
Ketua


Drs. M. Christian Mangiwa, Ak

KATA PENGANTAR

Salam Sejahtera.....

Puji dan syukur dalam nama Yesus Kristus Tuhan dan Juruselamat atas segala berkat dan kasih-Nya kepada penulis sampai saat ini dan dalam menyelesaikan penyusunan laporan ini.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu persyaratan akademis untuk mencapai gelar sarjana ekonomi pada Jurusan Akuntansi Universitas Hasanuddin.

Skripsi ini mempunyai makna yang sangat istimewa bagi penulis, oleh karena itu penghargaan yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan karya tulis ini, terutama ditujukan kepada :

1. Kedua orang tua tercinta Ayahanda Wilem Combo Randa Bunga dan Ibunda D. Roma Andilolo yang telah mencurahkan segala perhatian, dorongan, bimbingan, serta doa sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis ini.
2. Saudara-saudaraku yang tercinta Hermin Asri Randa Bunga, SP, MM., Yeremia Hariman Somalinggi, ST., dan Ayub Andi Somalinggi, SE., yang telah memberikan dukungan sehingga karya tulis ini dapat diselesaikan.
3. Bapak Drs. M. Natsir Kadir, M.Si, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Drs. H. Abd. Latif, M.Si, Ak. selaku Pembimbing I dan Drs. Syahrir, M.Si, Ak. selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan yang sangat berarti bagi penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini.
5. Bapak Drs. Marthen Palinggi, M.Si, Ak. selaku Manajer Keuangan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Makassar dan para staf karyawan khususnya Ibu Neno, Ibu Ida, Bapak Gerry, Bapak Rizal, Bapak Lukas, Bapak Yohanes,

Bapak Simon, dan seluruh karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia yang turut serta membantu penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini.

6. Para staf pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin khususnya Bapak Asrianto, Bapak Aso', Bapak Malik, Bapak Ical, Bapak Rully, Bapak Iwan, Ibu Susi yang telah memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi terselesainya karya tulis ini.
7. Kekasihku tersayang *Tiyo*... atas cinta, kasih sayang, serta bimbingannya yang telah dicurahkan sehingga karya tulis ini dapat diselesaikan penulis.
8. Teman – teman angkatan '99' khususnya Jurusan Akuntansi yang telah memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini.
9. Teman – teman PMKO FE-UH yang telah memberikan doa, dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini.

Penulis berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan referensi bagi penelitian – penelitian ilmiah. Akhir kata penulis menyadari bahwa karya tulis ini tidak luput dari kesalahan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun atas karya tulis ini.

Salam Manis...

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel.....	vi
Daftar Lampiran	vii
Bab I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Hipotesis.....	5
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penulisan.....	5
1.4.1 Tujuan	5
1.4.2 Kegunaan.....	5
Bab II Metodologi Penelitian	7
2.1 Metode Penelitian.....	7
2.2 Dacrah Penelitian	8
2.3 Jenis dan Sumber Data.....	8
2.4 Metode Analisis	9
2.4.1 Analisis regresi berganda	9
2.4.2 Uji asumsi model regresi berganda.....	10
2.4.3 Uji Reliabilitas dan Validitas	12
2.4.4 Deskripsi Variabel Perilaku Manajemen dan Kinerja.....	13
2.5 Populasi dan Sampel	15

Bab III Landasan Teori	19
3.1 Konsep Perilaku	19
3.1.1 Analisis Perilaku Manajemen	23
3.2 Pengertian Kinerja.....	30
3.2.1 Manfaat Penilaian Kinerja.....	33
3.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	37
3.2.3 Teknik Penilaian Kinerja.....	38
Bab IV Gambaran Umum Perusahaan	42
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	42
4.1.1 Sejarah Coca Cola.....	42
4.1.2 Gambaran Umum PT. Coca Cola Amatil Indonesia Unit Operasi Makassar.....	44
4.2 Struktur organisasi dan pembagian tugas.....	47
4.2.1 Struktur Organisasi.....	47
4.2.2 Uraian Tugas dan Tanggung Jawab	48
4.3 Proses Produksi	53
Bab V Pembahasan	60
5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	60
5.2 Analisis Deskriptif Perilaku Manajemen	63
5.3 Analisis Deskriptif Kinerja	71
5.4 Analisis Regresi Berganda Pengaruh Perilaku Manajemen terhadap Kinerja.....	72
5.4.1 Uji asumsi model regresi.....	72
5.4.2 Pengaruh perilaku manajemen terhadap kinerja.....	75
5.4.3 Pengaruh subvariabel penilaian individu (X_1) terhadap kinerja (Y)	77

5.4.4	Pengaruh subvariabel hubungan dalam kelompok (X_2) terhadap kinerja (Y)	79
5.4.5	Pengaruh subvariabel hubungan vertikal (X_3) terhadap kinerja (Y)	80
5.4.6	Pengaruh subvariabel hubungan antar kelompok terhadap kinerja (Y)	81
Bab VI	Kesimpulan dan Saran	83
6.1	Kesimpulan	83
6.2	Saran	84
Daftar Pustaka	85

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1	Karakteristik Sampel.....	16
Tabel 2	Uji Validitas	62
Tabel 3	Uji Reliabilitas	63
Tabel 4	Analisis Deskriptif Perilaku Manajemen	64
Tabel 5	Statistik Deskriptif Penilaian Individu.....	66
Tabel 6	Statistik Deskriptif Hubungan-hubungan dalam Kelompok.....	67
Tabel 7	Statistik Deskriptif Hubungan Vertikal.....	69
Tabel 8	Statistik Deskriptif Hubungan-hubungan Antar Kelompok.....	70
Tabel 9	Analisis Deskriptif Kinerja	71
Tabel 10	Statistik Deskriptif Kinerja	72
Tabel 11	<i>Model Summary</i> (Ringkasan Model Regresi).....	73
Tabel 12	<i>Collinerity Statistics</i> (Statistik Kolinieritas)	74
Tabel 13	<i>Regression Model</i> (Model Regresi)	76

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Analisis Regresi berganda :
1. *Descriptive Statistics*
 2. *Correlations*
 3. *Variables Entered / Removed*
 4. *Model Summary*
- Lampiran 2 Hasil Analisis Regresi Berganda :
1. *Model Summary*
 2. *ANOVA*
 3. *Coefficients*
 4. *Collinearity Diagnostic*
- Lampiran 3 Hasil Analisis Regresi Berganda
1. *Casewise Diagnostics*
 2. *Residuals Statistics*
- Lampiran 4 Reliability Analysis Scale Alpha X_1 (Penilaian Individu)
- Lampiran 5 Reliability Analysis Scale Alpha X_2 (Hubungan-hubungan dalam Kelompok)
- Lampiran 6 Reliability Analysis Scale Alpha X_3 (Hubungan Vertikal)
- Lampiran 7 Reliability Analysis Scale Alpha X_4 (Hubungan-hubungan Antar Kelompok)
- Lampiran 8 Reliability Analysis Scale Alpha Y (Kinerja)
- Lampiran 9 Tabulasi hasil kuesioner variabel independen (X)
- Lampiran 10 Tabulasi hasil kuesioner variabel dependen (Y)
- Lampiran 11 *Partial Regression Plot*
- Lampiran 12 Grafik Y terhadap variabel X_1, X_2, X_3, X_4 .

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya adalah untuk mencapai laba yang merupakan selisih antara pendapatan yang diperoleh dalam menjalankan kegiatan utama perusahaan dengan biaya yang dikeluarkan / dikorbankan untuk memperoleh pendapatan itu. Lawrence D. Schall, berpendapat bahwa tujuan perusahaan adalah meningkatkan nilai para pemegang saham. Meskipun jenis pendapatan yang diperoleh perusahaan dapat bervariasi dan berasal dari berbagai sumber, namun pendapatan yang utama dan terbesar disebut sebagai pendapatan usaha yang diperoleh dari transaksi penjualan yang dilakukan, baik itu penjualan barang untuk perusahaan dagang dan manufaktur maupun untuk penjualan jasa. Jadi barang atau jasa itulah yang menjadi sumber utama pendapatan setiap perusahaan.

Para manajer dan karyawan harus dirangsang dan diarahkan untuk melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan manajemen dan dikoreksi oleh pimpinan jika menyimpang dari tujuan tersebut. Manajemen harus mengendalikan organisasinya agar melaksanakan apa yang harus dilakukan. Jika manajemen kehilangan kontrol / kendali, hal-hal yang tidak diharapkan dapat terjadi atas banyak orang. Alat pengendalian dalam bisnis sangat bervariasi dan rumit karena pengendalian organisasi merupakan proses yang sangat kompleks.

Organisasi yang rumit dengan banyak bagian cenderung untuk membuat perilaku manusia menjadi rumit pula. Juga, diketahui bahwa dalam organisasi, pengendalian terjadi lewat interaksi antar manusia, dan perilaku manusia tidak dapat dipahami dengan baik. Dari sini kita sadar bahwa teknik pengendalian yang optimal dalam organisasi juga rumit dan tidak dapat dipahami dengan baik.

Organisasi dikatakan terkendali bila organisasi tersebut melakukan yang dikehendaki manajemen. Untuk dapat melakukan hal ini, anggota organisasi harus mengetahui apa keinginan manajemen. Informasi ini dapat bermacam-macam, mulai dari anggaran yang terperinci sampai kebijakan secara luas. Memberitahukan secara terus-menerus kepada anggota organisasi tentang apa yang harus dicapai merupakan kerja yang merepotkan, seringkali terjadi kesalah pahaman bila orang tidak mengerti mengapa sesuatu itu perlu dikerjakan, hal ini, biasanya, karena ada kesalahan komunikasi. Karenanya, sistem pengendalian manajemen yang memberitahukan kepada anggota organisasi apa yang harus dilakukan biasanya berorientasi kepada perilaku manusia. Apa yang dikatakan bukanlah yang harus dilakukan, tetapi apa yang ingin dicapai organisasi.

Tujuan organisasi ditentukan oleh manajemen senior dan diharapkan para manajer operasional bekerja untuk mencapainya. Supaya para manajer operasional bekerja seperti yang diinginkan, manajemen senior harus menggunakan sistem pengendalian manajemen untuk merangsang, mengajar dan mengilhami para manajer tersebut. Untuk melakukan hal ini, sistem pengendalian harus mengenali watak /

perilaku manusia. Satu hal, para manajer ini berbeda kemampuannya dalam melaksanakan tanggungjawabnya.

Walaupun dua buah organisasi mungkin beroperasi dalam lingkungan yang sama, memakai peralatan yang sama, dan memiliki penguasaan teknologi yang sama, persoalannya mungkin memiliki latar belakang, skill dan pendidikan profesional yang sama, namun organisasi yang satu mungkin lebih inovatif, efisien dan efektif dalam mencapai sasarnya daripada yang lain. Perbedaan ini sebagian besar mungkin karena pola-pola perilaku yang berkembang.

Kemampuan manajemen sebagian tergantung pada sifat-sifat bawahannya, sebagian pada latar belakang pendidikan, pengalaman dan kesesuaian dengan pekerjaannya. Perancang sistem pengendalian manajemen harus menerima adanya perbedaan-perbedaan ini dan bahwa tidaklah mungkin untuk meramalkan secara tepat reaksi masing-masing manajemen terhadap rangsangan yang diberikan oleh sistem pengendalian manajemen.

Beberapa aspek perilaku yang penting untuk berfungsinya organisasi adalah: pola perilaku individual, hubungan-hubungan vertikal, hubungan-hubungan di dalam kelompok dan antar kelompok. Pada level rendah, tugas supervisor yang terpenting adalah menangani perilaku individual dan perilaku dalam kelompok. Akan tetapi, pada level yang lebih tinggi, hubungan-hubungan antar kelompok menjadi semakin penting.

PT. Coca-Cola Amatil Indonesia merupakan salah satu produsen dan distributor minuman ringan terkemuka di Indonesia, yang memproduksi produk-

produk berlisensi dari The Coca-Cola Company. Saat ini, PT. Coca-Cola Amatil Indonesia mempekerjakan karyawan dengan jumlah lebih dari 9000 orang, jutaan krat produk didistribusikan dan dijual melalui lebih dari 420.000 gerai eceran yang tersebar di seluruh Indonesia.

Semua fungsi dan jajaran organisasi, mulai dari produksi, pemasaran, distribusi, keuangan, layanan pelanggan dan konsumen, bekerja keras untuk mengembangkan praktek-praktek yang terbaik di industri minuman.

PT. Coca-Cola Amatil Indonesia, harus menyadari bahwa dengan organisasi yang besar dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang tepat. Dalam merancang sistem pengendalian manajemen yang tepat, PT. Coca-Cola Amatil Indonesia harus memahami karakter organisasi, perilaku manusia secara umum dan perilaku manusia dalam organisasi yang berkaitan dengan perilaku manajemen.

Sistem pengendalian manajemen yang tepat adalah sistem pengendalian yang mengenali watak / perilaku manusia. Dengan perspektif tersebut, diharapkan PT. Coca-Cola Amatil Indonesia dapat menggunakan sistem pengendalian manajemen yang merangsang, mengajar dan mengilhami para manajer dan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan secara umum, dan peningkatan kinerja karyawan secara khusus.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan judul :
“ Pengaruh Perilaku Manajemen Terhadap Kinerja Pada PT. Coca – Cola Amatil Indonesia di Makassar.”

2. Bagi pihak lain, sebagai media pustaka dan bahan perbandingan bagi pihak yang berkepentingan.
3. Bagi perusahaan, untuk memberikan informasi bagi pihak manajemen sebagai saran pemikiran dalam pengambilan keputusan mengenai perilaku manajemen terhadap kinerja.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN



2.1 Metode Penelitian

Untuk memperoleh data yang relevan, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

a. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Yaitu dengan mempelajari literatur-literatur berupa karya ilmiah, buku-buku atau kepustakaan lain yang erat hubungannya dengan masalah pengaruh perilaku manajemen terhadap peningkatan kinerja.

b. Penelitian lapangan (Field research)

Penelitian yang dilakukan dengan bersentuhan langsung pada objek yang diteliti untuk mengamati lebih detail hal-hal yang memiliki relevansi dengan materi penulisan serta elemen-elemen pendukungnya. Hal ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner untuk mengetahui lebih jelas indikator-indikator perilaku manajemen. Kuesioner yang dibuat diupayakan seefektif mungkin dengan berusaha memenuhi kriteria pertanyaan efektif yang dikemukakan Fox yang dikutip Sevilla (1988) yang terdiri atas :

- Kejelasan bahasa yang digunakan.
- Ketegasan isi dan periode waktu.
- Bertujuan tunggal.
- Bebas dari asumsi.

- Bebas dari saran.
- Kesempurnaan dan konsistensi tata bahasa.

2.2 Daerah Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, daerah atau perusahaan yang menjadi lokasi penelitian adalah PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Unit Operasi Makassar, yang berlokasi di Jl. Perintis Kemerdekaan KM. 17 Makassar dengan luas area sekitar 4,5 Ha.

2.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah:

1. Data Kualitatif, terdiri dari kumpulan data non angka yang sifatnya deskriptif, misalnya: gambaran umum perusahaan, job description, dan struktur organisasi perusahaan.
2. Data Kuantitatif, terdiri dari data-data berupa angka-angka, misalnya: tabulasi hasil kuesioner, demografi sampel, dan jumlah populasi.

Sedangkan sumber data yang digunakan adalah:

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari hasil observasi, wawancara, dan kuesioner pada perusahaan.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang mempunyai relevansi dengan objek penelitian, pokok masalah dan materi penulisan.

2.4 Metode Analisis

2.4.1 Analisis Regresi Berganda.

Dalam identifikasi variabel telah dikemukakan bahwa terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja dan variabel perilaku manajemen terdapat 4 dimensi yaitu Perilaku Individu, Hubungan di dalam kelompok, Hubungan Vertikal, Hubungan antar kelompok. Variabel-variabel tersebut telah dikuantitatifkan dengan cara pembobotan nilai pada setiap jawaban responden. Oleh karena itu penggunaan *Multiple Regression Analysis* sangatlah tepat, karena sesuai dengan pendapat Joseph F. Hair, Jr Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Block (1992) yang menyatakan bahwa: "*Multiple Regression Analysis is a statistical technique that can be used to analyze the relationship between a single dependent (criterion) variable and several independent (predictor) variables. Regression Analysis is also the statistical tool that should be used when both the dependent and independent variables are metric.*"

Model Analisa Regresi Berganda yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

dimana :

Y = **Kinerja (Variabel dependen)**

a = **Konstanta**

b₁, b₂, b₃, b₄ = **Koefisien Regresi**

X₁ = **Penilaian Individu (Variabel independen)**

- X_2 = Hubungan-hubungan dalam kelompok (Variabel independen)
- X_3 = Hubungan vertikal (Variabel independen)
- X_4 = Hubungan-hubungan antar kelompok (Variabel independen)

2.4.2 Uji asumsi model Regresi Berganda

Agar diperoleh hasil/nilai yang tidak bias, maka dalam penggunaan regresi berganda diperlukan uji model/asumsi. Uji model yang digunakan adalah uji t, uji F, dan uji asumsi regresi secara ekonometri.

- a. **Uji t** adalah untuk uji koefisien regresi secara parsial independent variables terhadap dependent variables, dengan hipotesa sebagai berikut :
 - $H_0 : \beta_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen X terhadap variabel dependen Y.
 - $H_a : \beta_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen X terhadap variabel independen Y.
$$t \text{ hitung} = \beta_1 / \text{Se} (\beta_1)$$
- b. **Uji F** merupakan uji koefisien regresi secara bersama-sama dengan hipotesa
 - $H_0 : \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_m = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel independen X, terhadap variabel dependen Y.

- $H_a : \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_m \neq 0$, artinya terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel independen X, terhadap variabel dependen Y.

F hitung dapat dicari dengan formulasi

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

c. Uji asumsi Regresi

1. Tidak terjadi Multicollinearity

Multicollinearity yaitu keadaan di mana variabel independen dalam persamaan regresi memiliki hubungan yang sangat kuat satu sama lain. Untuk mendeteksi gejala multicollinearity, peneliti menggunakan berbagai cara yaitu :

- Auxiliary Regression.

Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai R-square Auxiliary (R-square antar variabel independen) dengan nilai R-square Overall. Jika R-square auxiliary lebih besar dari R-square overall (Adjusted R-square) berarti terjadi gejala multicollinearity.

- VIF atau Variance Inflation Factor

VIF atau Variance Inflation Factor mempunyai persamaan :

$$VIF = \frac{1}{Tolerance}$$

Jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multicollinearity dengan variabel bebas lainnya. Pada

umumnya, jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multicollinearity dengan variabel bebas yang lainnya.

2. Tidak ada gejala Autokorelasi

Korelasi serial muncul karena adanya korelasi antar anggota-anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam data *time series*) atau ruang (seperti dalam data *cross sectional*). Pendeteksian korelasi serial dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan metode grafik, *Runs Test*, dan Durbin-Watson *d test*.

2.4.3 Uji Reliabilitas dan Validitas.

Validitas

Untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes / instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut.

Pengujian Validitas instrumen pengukur dalam penelitian ini, dibantu dengan penggunaan analisis korelasi yang menghitung keeratan hubungan antara masing-masing pertanyaan dengan skor total (koefisien r pearson product moment / Singarimbun dan Effendi 1995). Dalam penelitian ini, uji korelasi dilakukan antara skor item dengan total skor item tersebut.

Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan atau dengan kata lain menunjukkan konsistensi dalam mengukur gejala yang sama. Dalam menentukan reliabilitas digunakan prosedur konsistensi eksternal dengan memanfaatkan hasil-hasil tes akumulatif untuk dirinya sendiri sebagai pengujian reliabilitas instrumen. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach Alpha, perhitungan koefisien alpha dilakukan dengan program SPSS 11.0 for windows. Suatu instrumen dikatakan reliable jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,60 (Nunnally and Bernstein, 1994).

2.4.4 Deskripsi Variabel Perilaku Manajemen dan Peningkatan Kinerja

a. Perilaku Manajemen

Dimensi:

1. Penilaian Individu
2. Hubungan-hubungan dalam kelompok
3. Hubungan Vertikal
4. Hubungan Antar Kelompok

Indikator-indikator:

1. Penilaian Individu:
 - Keterlibatan dalam pekerjaan
 - Komitmen pada standar

- Komitmen pada sasaran pekerjaan
 - Inisiatif kerja
 - Rasa frustrasi
 - Prestasi kerja
 - Kehadiran kerja
 - Kontinuitas pekerjaan
2. Hubungan-hubungan dalam kelompok
- Kepercayaan
 - Komunikasi pekerjaan
 - Komunikasi non pekerjaan
 - Kerjasama dalam kelompok
 - Kesatuan kelompok
3. Hubungan Vertikal
- Kepercayaan ke bawah
 - Kepercayaan ke atas
 - Minta informasi
 - Saringan komunikasi
 - Informasi pekerjaan
 - Informasi hubungan kemanusiaan
 - Kerja regu
 - Penerimaan keputusan

4. Hubungan Antar Kelompok

- Kepercayaan
- Keseksamaan informasi
- Kerjasama antar kelompok
- Penerimaan keputusan

b. Kinerja

Indikator-indikator:

1. Cara meningkatkan produktivitas
2. Penilaian kinerja individu dibanding dengan rekan sekerjanya
3. Sikap proaktif dalam memberikan usulan konstruktif
4. Kemampuan secara kuantitatif dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Penghargaan atas kinerja dari atasan
6. Penghargaan atas kinerja dari rekan sekerja
7. Menjaga hubungan dengan konsumen

2.5 Populasi dan Sampel

Teknik penentuan sampel dilakukan berdasarkan Cluster Random Sampling. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia yang berjumlah 254 karyawan. Berdasarkan populasi tersebut maka untuk memberikan kesempatan yang sama pada berbagai kelompok tugas yang ada, maka terlebih dahulu populasi dibagi berdasarkan urusan dan unit kerjanya. Setelah itu,



pengambilan contoh secara acak sederhana dilakukan berdasarkan pengelompokan kerja tersebut. Dengan cara ini diharapkan dapat memberikan probabilitas yang sama bagi setiap anggota organisasi untuk terpilih sebagai sampel.

Besarnya sampel ditentukan sebesar 50 responden. Penentuan besar sampel didasarkan pada perkiraan peneliti atas derajat heterogenitas populasi sehingga besar sampel tersebut dapat mempresentasikan populasi.

Tabel 1
Karakteristik Sampel

Demografi	Jumlah	Persentase (%)
Pendidikan		
SMU	8	16
Diploma tiga (D3)	23	46
Strata satu (S1)	18	36
Strata dua (S2)	1	2
	50	100%
Jenis Kelamin		
Pria	21	42
Wanita	29	58
	50	100%
Jabatan		
Pegawai biasa	26	52
Supervisor	13	26
Kepala bagian	8	16
Manajer	3	6
	50	100%
Departemen		
Keuangan	11	22
Produksi	10	20
HRD	15	30
Pemasaran	14	28
	50	100%

Demografi	Jumlah	Persentase (%)
Pengalaman Kerja		
Ada	16	32
Tidak ada	23	46
Kosong	11	22
	50	100%

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Konsep Perilaku

Ancok (1995:106), mengatakan perilaku manusia adalah hasil interaksi antara faktor kepribadian manusia dan faktor-faktor yang ada di luar dirinya (faktor lingkungan). Salah satu rumusan untuk menggambarkan interaksi ini adalah formula Kurt Lewin. Kurt Lewin mengatakan perilaku adalah fungsi karakteristik individu dan lingkungan. Formula Kurt Lewin dirumuskan sebagai berikut:

$$B = f(O,E)$$

B = Behavior (perilaku)

f = Function (fungsi / akibat dari)

O = Organisme (orang)

E = Environment (lingkungan)

Azwar (2002:11), mengatakan karakteristik individu meliputi berbagai variabel seperti motif, nilai-nilai, sifat kepribadian dan sikap saling berinteraksi satu sama lain dan kemudian berinteraksi pula dengan faktor-faktor lingkungan dalam menentukan perilaku. Faktor lingkungan memiliki kekuatan besar dalam menentukan perilaku, bahkan kadang-kadang kekuatannya lebih besar daripada karakteristik individu.

Thoha (2001:31-40) mengatakan karakteristik individu yang mempengaruhi perilaku antara lain:

1. Pendidikan
2. Pengetahuan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Pengharapan
6. Lingkungan

Nimran (1997:9-14), mengatakan karakteristik yang melekat pada individu mempengaruhi perilaku antara lain:

1. Ciri-ciri biologis yaitu: umur, jenis kelamin, status perkawinan, pekerjaan, jumlah tanggungan, masa kerja.
2. Kepribadian
3. Persepsi
4. Sikap

Lingkungan dalam hal ini adalah lingkungan fisik, lingkungan psikis dan lingkungan rohaniah. Lingkungan fisik yaitu alam benda-benda yang konkrit. Lingkungan psikis yaitu jiwa raga orang-orang dalam lingkungan. Lingkungan rohaniah yaitu *Objektive Geist*, berarti keyakinan-keyakinan, ide-ide yang terdapat di lingkungan individu itu (Ahmadi, 1999:77).

Perilaku manusia sebenarnya bukanlah suatu yang berdiri sendiri, sebab perilaku (behavior) sebenarnya mencakup dua komponen yang sangat penting yang saling berkaitan yaitu sikap (mental) dan tingkah laku (attitude). Dua komponen

tersebut merupakan satu kesatuan lalu membentuk satu perilaku tertentu (Soedjadi, 1997:39).

Ajzen dan Fishbein dalam Teori Tindakan Beralasan, mengatakan bahwa sikap mempengaruhi perilaku lewat suatu proses pengambilan keputusan yang teliti dan beralasan, dan dampaknya terbatas hanya dalam 3 hal yaitu:

1. Perilaku tidak banyak ditentukan oleh sikap umum tapi oleh sikap yang spesifik terhadap sesuatu.
2. Perilaku dipengaruhi tidak hanya oleh sikap tapi juga oleh norma-norma subyektif yaitu keyakinan kita mengenai apa yang orang lain inginkan agar kita perbuat.
3. Sikap terhadap suatu perilaku bersama norma-norma subyektif membentuk suatu intensi atau niat untuk berperilaku.

Intensi merupakan fungsi dari dua determinan dasar, yaitu sikap individu terhadap perilaku dan persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku yang bersangkutan yang disebut dengan norma subyektif. Secara sederhana teori ini mengatakan bahwa seseorang akan melakukan suatu perbuatan apabila ia memandang perbuatan itu positif (Azwar 2002:11).

Ahmadi (1997:166), mengatakan sikap positif yaitu sikap yang menunjukkan atau memperlihatkan, menerima, mengakui, menyetujui serta melaksanakan norma-norma yang berlaku di mana individu itu berada.

Azwar (2002:30), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap adalah:

- a. Pengalaman pribadi
- b. Kebudayaan
- c. Orang lain yang dianggap penting
- d. Media massa (informasi)
- e. Institusi atau lembaga pendidikan
- f. Emosi

Krech mengatakan sikap adalah organisasi tetap dari proses motivasi, emosi, persepsi atau pengamatan atas suatu aspek dari kehidupan individu (Ahmadi 1997:163).

Ahmadi (1997:196), motif merupakan dorongan, keinginan, hasrat dan tenaga penggerak lainnya yang berasal dari dalam diri untuk melakukan sesuatu.

Norma kelompok adalah norma-norma tingkah laku yang merupakan pedoman-pedoman oleh tingkah laku individu. Norma-norma tersebut antara lain norma hukum yang terdiri atas norma tertulis dan tidak tertulis. Norma tertulis seperti hukum pidana, hukum perdata, dan lain-lain. Sedang norma tidak tertulis misalnya: hukum adat. Bagi orang yang melanggar aturan ini mendapat sanksi atau hukuman (Ahmadi, 1997:108-111).

Menurut Hobbs (1995:358), faktor yang mempengaruhi perilaku adalah:

- a. Motivasi
- b. Pengaruh lingkungan
- c. Pendidikan

3.1.1 Analisis Perilaku Manajemen

Teori manajemen yang diupayakan untuk mencapai tujuan organisasi, tidak banyak membantu bila sumber daya manusia yang akan memimpin dan melaksanakan berada dalam kondisi yang tidak dapat dipertanggungjawabkan. Walaupun teori serta teknis manajemen tersebut telah berkembang dan maju, namun masih banyak permasalahan organisasi yang belum terpecahkan, yang mungkin hal ini disebabkan seluruh aspek dari teori dan teknis manajemen tersebut tidak terlepas dari unsur manusianya. Ini berarti bahwa sukses tidaknya suatu manajemen organisasi sangat berkaitan dengan perilaku manajemen dalam organisasi tersebut.

Adalah tidak benar, bilamana ada anggapan bahwa unsur yang paling penting dalam memajukan organisasi khususnya dan pembangunan pada umumnya adalah peningkatan sumber daya manusia yang hanya dicapai dengan latihan dan pendidikan serta penguasaan iptek melalui pendidikan formal. Sumber daya manusia perlu dibedakan dalam hal nilai kualitas dan tingkat kualitasnya. Nilai kualitas sumber daya manusia dilihat dari sudut aspek karakter dan sikap mentalnya, sedangkan kualitas sumber daya manusia memperhatikan pendidikan dan pengetahuan yang dimilikinya.

Setiap orang mempunyai tujuan-tujuan pribadi. Organisasi juga mempunyai tujuan. Sistem pengendalian manajemen yang efektif harus dapat menyelaraskan kedua tujuan ini dan memuaskan secara bersama-sama. Tujuan pokok sistem pengendalian manajemen adalah menjamin sebisa mungkin adanya keselarasan tujuan dari masing-masing anggota ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

Keselarasan tujuan dalam suatu proses berarti tindakan-tindakan yang mengarahkan setiap anggota untuk menyelaraskan tujuan pribadinya masing-masing sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Anthony, Robert N., dan Govindarajan mengemukakan bahwa keselarasan tujuan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang biasa disebut dengan faktor informal dan formal. Faktor informal bisa berbentuk aspek eksternal dan bisa berbentuk aspek internal.

Aspek Eksternal adalah norma-norma yang tumbuh dan berkembang pada kehidupan masyarakat dimana perusahaan merupakan bagian dari masyarakat itu sendiri. Hal ini biasa disebut etos kerja. Hal tersebut bisa termanifestasikan dalam bentuk loyalitas karyawan, semangat kerja, dan kemampuan individu.

Aspek-aspek internal yang mempengaruhi keberhasilan pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

1. *Budaya* : Budaya yang dimaksud disini adalah aturan atau kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan atau sering juga disebut iklim kerja. Iklim kerja ini bisa berbentuk sikap, norma, hubungan kerja dan asumsi yang secara eksplisit ataupun implisit diterima dan berlaku bagi seluruh anggota organisasi. Norma budaya seperti ini penting karena akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Budaya perusahaan bisa berlaku sepanjang masa selama masih sesuai dengan kepentingan perusahaan. Budaya ini bisa berjalan kalau pimpinan juga memberi teladan.

2. *Gaya Manajemen* : Aspek internal yang juga terpenting adalah gaya manajemen, termasuk sikap pimpinan terhadap pengendalian. Sikap pimpinan biasanya juga tercermin dalam sikap bawahan. Latar belakang pimpinan bisa dari berbagai bentuk. Ada pimpinan yang cenderung hanya memberi instruksi tertulis ada juga pendekatan yang kharismatik. Tidak ada satu bentuk pun yang bisa dikatakan pimpinan ideal karena tergantung dari kebutuhan dan sudut pandang orang masing-masing.
3. *Organisasi Informal* : Organisasi Informal yang dimaksudkan disini* adalah adanya hubungan kerja secara informal antara satu bagian dengan bagian lainnya, sehingga setiap orang akan mengerti arah mana yang akan dituju perusahaan.
4. *Persepsi dan Komunikasi* : Perintah yang diterima oleh seorang bawahan dari atasannya bisa saja tanggapannya berbeda. Kesalahan persepsi setiap saat bisa terjadi, dan jika tidak ditangani dengan baik maka bisa merugikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Untuk itulah diperlukan cara komunikasi yang efektif yang memungkinkan informasi yang disampaikan tidak salah diterima oleh pihak yang menerima.
5. *Kerjasama dan Konflik* : Garis-garis yang menghubungkan kotak-kotak dalam bagan organisasi menunjukkan suatu cara agar tujuan organisasi dicapai adalah dimana manajemen senior membuat keputusan dan mengkomunikasikan keputusan tersebut melalui hierarki organisasi ke

manajer pada tingkat yang lebih rendah. Hal ini mengabaikan tujuan* pribadi masing-masing individu.

Faktor lain yang mempengaruhi keselarasan tujuan adalah sistem formal.

Sistem tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. **Sistem Pengendalian Manajemen** : sebagai suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.
2. **Peraturan (Rules)** : Peraturan (rules) disini termasuk: instruksi-instruksi yang ada, praktik-praktik yang dilakukan, job diskripsi, prosedur-prosedur operasi standar, petunjuk pelaksanaan (manual), dan kode etik. Beberapa bentuk dari peraturan (rules) seperti yang telah disebutkan dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - ◆ *Pengawasan secara fisik (Physical Controls)*. Termasuk di dalamnya adalah Penjaga Keamanan, Password di komputer, TV monitor, atau alat fisik lain yang bertugas mengawasi setiap orang.
 - ◆ *Petunjuk Pelaksanaan (Manual)*. Adalah aturan-aturan tertentu yang harus dijalankan. Biasanya di pemerintahan banyak mempunyai aturan tertulis yang harus dijalankan oleh pegawainya. Dengan berlalunya waktu beberapa aturan mungkin saja ketinggalan zaman sehingga secara periodik perlu dievaluasi kembali untuk diadakan perbaikan.

- ◆ *Sistem Pengaman (Safeguard System)*. Berbagai bentuk pengawasan secara sistematis menjamin arus informasinya akurat dan mencegah kesalahan atau kekurangan. Termasuk di dalamnya Cross-check terhadap bukti transaksi seperti tanda tangan dan bukti lainnya. Juga termasuk pengecekan sistem yang dibuat oleh internal auditor ataupun eksternal auditor.
- ◆ *Sistem Pengendalian Tugas (Task Control System)*. Pengendalian tugas adalah proses yang menjamin tugas-tugas spesifik dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Beberapa dari tugas-tugas tersebut dikendalikan dengan menggunakan rules.

Tujuan organisasi sesungguhnya merupakan tujuan para manajer senior. Menyelaraskan tujuan ini dengan tujuan orang-orang lain dalam organisasi seringkali membuat seseorang harus menggeser tujuannya dari tujuan primer menjadi tujuan sekunder.

Perbedaan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadi membuat sukar tugas sistem pengendalian manajemen. Tanggungjawab utama sistem pengendalian manajemen adalah memastikan tindakan-tindakan yang paling baik bagi organisasi; tetapi ia juga harus mengusahakan keselarasan tujuan sedapat mungkin. Makin erat hubungan antara kedua tujuan, makin baik sistem pengendalian manajemennya.

McGregor mengatakan : "bahwa mereka akan dapat mencapai tujuan pribadi mereka sebaik-baiknya dengan memusatkan usaha mereka ke arah keberhasilan organisasi."

Menurut Arlyn J. Melcher, ada beberapa unsur perilaku individual yang penting diantaranya adalah job involvement (ketekunan bekerja), komitmen untuk memenuhi standard, inisiatif untuk memperbaiki metode dan memecahkan masalah, orientasi memperbaiki diri sendiri, komitmen sasaran pekerjaan, rasa prestasi atau frustrasi, absen, dan turnover (pergantian). Dimensi-dimensi perilaku ini meliputi apa yang disebut sebagai tiga tipe kebutuhan perilaku yang esensial untuk berfungsinya organisasi, yaitu :

1. Orang harus dirangsang untuk masuk dan tetap berada dalam sistem.
2. Mereka harus melaksanakan tugas mereka dengan cara yang diandalkan.
3. Mereka harus inovatif dan spontan aktif dalam mencapai tujuan organisasi yang tidak tercakup dalam spesifikasi-spesifikasi peranan.

Fungsi organisasi yang kompleks itu juga dipengaruhi oleh hubungan yang berkembang di dalam kelompok dan antar-kelompok. Beberapa dimensi penting dari hubungan mendatar (lateral) di dalam dan di antara kelompok-kelompok adalah besar dan sifat dari pola-pola interaksi, kepercayaan, ketelitian dan kelengkapan komunikasi, tingkat kerjasama, rasa-kesatuan (*cohesiveness*), dan loyalitas kelompok. Hubungan-hubungan vertikal antara atasan dengan bawahan adalah juga relevan. Kepercayaan atasan terhadap bawahan dan sebaliknya, ketelitian dan kesempurnaan komunikasi di mana atasan meminta informasi, tingkat komunikasi prakarsa bawahan ke atas adalah penting. Pola-pola perilaku antar kelompok yang lain yang mempengaruhi berfungsinya organisasi adalah tingkat kerjasama, teamwork,

loyalitas, dan penerimaan bawahan atas keputusan-keputusan yang diambil oleh supervisors atau kelompok-kelompok spesialis di luar departemen.

Pola-pola perilaku ini penting bagi organisasi karena ia mempengaruhi :

1. Tingkat kerjasama dan koordinasi antar-individu dan antar-kelompok yang melaksanakan tugas-tugas khusus.
2. Tingkat spontanitas dalam hubungan-hubungan pribadi yang memungkinkan usaha-usaha diarahkan ke kebutuhan-kebutuhan tugas dan bukan ke penyelesaian (mediation, pengantaraan) konflik.
3. Tingkat pengumpulan dan pertukaran informasi yang aktual yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan-keputusan sehari-hari mengenai pekerjaan, perencanaan jangka pendek, dan perumusan kebijaksanaan – di antara mereka yang memiliki data dengan mereka yang membutuhkannya.
4. Luas pertukaran gagasan dan latihan teknis dan profesional yang di pool untuk memecahkan masalah-masalah, baik masalah yang tidak diantisipasi, yang unik, walaupun yang berulang berulang terjadi secara teratur.
5. Besarnya perhatian dan usaha yang ditujukan untuk sasaran-sasaran organisasi dan bukan untuk kepentingan diri individu dan kelompok.

Pola-pola perilaku ini dapat diukur dan dapat dibuat sebuah profil perilaku yang menunjukkan perubahan-perubahan dengan berjalannya waktu atau perbedaan-perbedaan antar unit.

Pola perilaku manajemen sangat penting untuk diperhatikan, karena sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja dan produktivitas. Dalam karya tulis ini, penulis akan menganalisis pengaruh perilaku manajemen terhadap kinerja, khususnya kinerja karyawan.

3.2 Pengertian Kinerja

Bernadin dan Russel (1993), memberi batasan mengenai kinerja (performance) adalah hasil akhir yang merupakan output yang dihasilkan dengan fungsi pekerjaan atau aktivitas yang spesifik selama periode waktu tertentu.

Penilaian kinerja perusahaan adalah penilaian terhadap efisiensi dan produktivitas perusahaan yang dilakukan secara berkala dan kontinue atas dasar laporan manajemen dan laporan keuangan (Anoraga:1995).

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individu yang dibuat secara kontinyu oleh manajemen. Oleh karena itu analisis rasio keuangan merupakan metode penelitian kinerja perusahaan yang paling umum digunakan (Herfert:1996).

Soeprihanto (2000;7) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja atau prestasi kerja seorang karyawan selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar / target atau kriteria lain yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Vroom dalam As`ad (1981;48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut *level of performance*. Biasanya orang yang level performancenya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang level of performancenya tidak mencapai standar dikatakan tidak produktif dan performancenya rendah.

Pendapat lain, Bya dan Rue (1984;213), kinerja menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik individu memenuhi tuntutan sebuah pekerjaan.

Menurut Robbins (1996;198) menyebutkan bahwa kinerja karyawan sebagai fungsi interaksi dari motivasi, kemampuan dan kesempatan.

Bahkan (Helfert:1996) mengatakan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Oleh karena itu, untuk nilai kinerja perusahaan perlu dilibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan.

Penilaian kinerja bukanlah merupakan tugas yang tidak penting atau tugas yang ringan bagi manajemen. Tapi mencoba untuk menjadikannya suatu aktivitas

yang berkesinambungan hanyalah akan menambah kebingungan dan kesulitan. Penilaian kinerja merupakan kejadian sekali dalam satu tahun.

Menurut Zamkhani (1990), alasan diadakannya penilaian kinerja adalah karena kinerja mempunyai dua sasaran yaitu:

1. Membantu karyawan untuk mengetahui kualitas kinerja mereka pada saat ini dan mengidentifikasi tindakan apakah yang harus mereka perbaiki. Tentu saja hal ini menimbulkan berubahnya perilaku karyawan.
2. Memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerja mereka. Hal ini juga menimbulkan adanya perubahan perilaku karyawan.

Dengan demikian sasaran utama penilaian kinerja adalah untuk menyediakan data base guna perencanaan dan mentargetkan perubahan kinerja di masa yang akan datang. Fokus dalam sasaran ini juga untuk mengurangi keluhan-keluhan manajer dan karyawan mengenai penilaian kinerja.

Mas'ud Machfoedz dan Payamta (1999), menyatakan bahwa penilaian kinerja perusahaan penting dilakukan baik oleh manajemen, pemegang saham, pemerintah maupun oleh Stockholder yang lain, karena menyangkut distribusi kesejahteraan di antara mereka.

Ditambahkan pula bahwa, kinerja perusahaan dapat dinilai melalui berbagai macam variabel atau indikator. Sumber utama variabel atau indikator, yang dijadikan dasar penilaian adalah laporan keuangan perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan

laporan ini dapat dihitung sejumlah rasio keuangan yang lazim dijadikan dasar penilaian kinerja perusahaan.

3.2.1 Manfaat Penilaian Kinerja

Selama ini belum ada keseragaman dalam mengartikan pengertian kinerja, ada yang lebih condong melihat kinerja sebagai pelaksanaan kegiatan operasi, namun ada juga yang lebih memilih kinerja sebagai prestasi kerja suatu organisasi. Pada prinsipnya kinerja dapat dilihat dari siapa yang melakukan penilaian itu sendiri, bagi manajemen adalah melihat kontribusi yang dapat diberikan oleh bagian tertentu yang merupakan pencerminan tingkat hasil pelaksanaan aktivitasnya. Namun demikian penilaian kinerja suatu organisasi baik yang dilakukan pihak manajemen atau orang luar manajemen perusahaan diperlukan sebagai dasar penetapan kebijaksanaan dimasa yang akan datang.

Pengukuran kinerja oleh manajemen dimaksudkan untuk dapat memberikan petunjuk dalam pembuatan keputusan dan untuk mengukur kinerja manajemen dari divisi-divisi di bawahnya sebagaimana dikatakan Kaplan dan Atkinson (1983 : 534). Kemudian Stoner (1996 : 9) dalam bukunya Manajemen mengemukakan pengertian kinerja yaitu: “ Ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer atau sebuah organisasi, seberapa baik manajer atau organisasi itu mencapai tujuan yang memadai.”

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan. Hal ini akan maksimal jika ada awal dari kinerja yang akan dikembangkan. Fungsi penilaian kinerja sangat penting dilakukan oleh seorang atasan karena hasil penilaian

tersebut akan digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan yang akan atau telah diambil personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka.

As'ad (1981;63) yang mengutip pendapat Meiner, menjelaskan kriteria umum yang sering digunakan sebagai kriteria pengukuran kinerja yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Waktu yang dipakai
4. Jabatan yang dipegang
5. Absensi
6. Keselamatan dalam menjalankan pekerjaan

Penilaian kinerja dapat meliputi:

1. Kuantitas dan kualitas
2. Daerah kerja organisasi
3. Perencanaan Organisasi
4. Pengetahuan karyawan
5. Ketepatan waktu

Sejalan dengan pendapat Dharma (1986;32) mengatakan hampir seluruh penilaian kinerja mempertimbangkan beberapa hal yang meliputi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Brittel dan Newstrom dalam Syahrudin (1997;4) mengemukakan bahwa kinerja digunakan untuk:

1. Menjadikan karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan yang di bawah standar kinerja.
2. Sebagai bahan penelitian bagi manajemen apakah mereka telah bekerja dengan baik.
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk meningkatkan organisasi.

Uraian tentang penilaian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja terhadap anggota organisasi haruslah dilaksanakan secara obyektif, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh organisasi dan anggota organisasi bersangkutan.

Dengan berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Manfaat Penilaian Kinerja:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

5. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama: tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci:

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

3.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian laba atau tidak, yang semakin tumbuh dan berkembang, akan membawa konsekuensi bagi pimpinan puncak yaitu bagaimana mengkoordinasi unit-unit yang ada. Hal yang tidak dapat dihindari adalah manajemen puncak harus mendistribusikan kekuasaannya dalam mengambil keputusan atas kebijaksanaan pengelolaan / pelaksanaan kegiatan pada masing-masing unit. Namun demikian satu hal yang mutlak harus diperhatikan agar perusahaan secara keseluruhan tetap berjalan sesuai dan dapat memaksimalkan kekayaan pemegang saham serta harapan para penyandang dana lainnya. Untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam melaksanakan kegiatannya, maka harus ada keharmonisan antara tujuan-tujuan divisi dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan, sehingga dapat berjalan seiring dan sejalan dalam kerangka yang sama demi tercapainya tujuan utama organisasi.

Kaplan dan Atkinson (1983:556) lebih lanjut mengatakan alasan-alasan dilakukan penilaian kinerja adalah :

1. Memberikan motivasi terhadap manajer divisi, dengan pengembangan suatu sistem pengukuran kinerja divisi yang akan memberikan suatu kerangka kerja

yang akan dapat memberikan motivasi kerja kepada manajer-manajer dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Memberikan keharmonisan antara tujuan divisi dengan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan. Dengan dilakukannya pengukuran dan analisis kinerja divisi dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa suatu organisasi telah bekerja bersama-sama, seiring sejalan dalam rangka mencapai tujuan utama perusahaan secara keseluruhan.
3. Menentukan sumbangan divisi terhadap pendapatan perusahaan. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja divisi telah memberikan sumbangannya terhadap perolehan pendapatan perusahaan secara keseluruhan pada suatu periode tertentu.

Jadi analisis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan melalui penggunaan laporan keuangan mengharuskan seseorang sungguh-sungguh melihat lebih jauh ke dalam laporan keuangan tersebut dan mencoba mengerti perbedaan kecil dalam perlakuan akuntansi dan efeknya terhadap pendapatan yang dilaporkan. Menganalisis kinerja keuangan dengan menggunakan laporan akuntansi bukan hanya merupakan sebuah proses mekanikal, yang dibutuhkan analisis tidak hanya menghitung angka tapi juga mengerti dari mana datangnya angka itu.

3.2.3 Teknik Penilaian Kinerja

Dari penilaian kinerja diharapkan adanya suatu gambaran yang akurat mengenai keadaan kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian

harus mempunyai standar pelaksanaan kerja yang berhubungan dengan hasil yang diinginkan.

Menurut penilaian yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut As'ad (1981;37) adalah:

1. *Rating Scale* adalah suatu metode rating (penilaian) yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan orangnya.
2. *Checklist* merupakan suatu prosedur penilaian dengan memberikan daftar pertanyaan-pertanyaan khusus dan diminta melaporkan secara ringkas mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan baik yang sudah ada atau belum tampak.
3. *Employee Comparisson* adalah prosedur perilaku penilaian dengancara membandingkan secara sistematis antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, atau mengurutkan karyawannya (yang dinilai) dari yang paling rendah ke paling tinggi.
4. *Critical Incident* merupakan metode penelitian dengan melibatkan seorang supervisor untuk mencatat semua kejadian dan perilaku yang biasa maupun luar biasa dari kejadian sehari-hari.
5. *Group Appraisal* merupakan prosedur penilaian yang melibatkan seorang supervisor bersama dua atau lebih supervisor lainnya dalam proses evaluasi.

Selain metode tersebut, terdapat banyak metode lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Pengukuran kinerja dapat digunakan dengan menggabungkan antara metode yang satu dengan metode yang lain dengan tujuan untuk menghindari atau mengurangi bias yang tidak mungkin.

Laporan kinerja harus memenuhi persyaratan berikut ini untuk menghasilkan perilaku yang fungsional:

1. Laporan kinerja untuk manajer tingkat bawah harus berisi informasi yang rinci, dan laporan kinerja untuk manajer tingkat di atasannya harus berisi informasi yang lebih ringkas. Semakin tinggi jenjang manajer, semakin ringkas isi laporan kinerjanya.
2. Laporan kinerja berisi unsur terkendalikan yang disajikan secara terpisah, sehingga manajer yang bertanggungjawab atas kinerja dapat dimintai pertanggungjawaban atas unsur-unsur yang terkendalikan olehnya.
3. Laporan kinerja harus mencakup penyimpangan, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan.
4. Laporan kinerja sebaiknya diterbitkan sebulan sekali. Penerbitan kurang dari periode satu bulan dapat dilakukan dalam keadaan khusus yang memerlukan perhatian segera dan perubahan segera terhadap perilaku manajer.
5. Laporan kinerja harus disesuaikan dengan kebutuhan dan pengalaman pemakai. Laporan kinerja bagi manajemen puncak harus menyajikan ringkasan yang menyeluruh tentang aspek-aspek penting operasi perusahaan. Laporan tersebut harus mengidentifikasi dengan jelas peristiwa-peristiwa

besar yang didukung dengan rincian yang memadai untuk memberikan kesempatan bagi manajemen puncak mengusut masalah ke sumbernya. Laporan kinerja bagi manajer menengah harus berisi informasi lebih rinci, karena mereka bertanggungjawab atas kegiatan sehari-hari. Laporan kinerja bagi manajer bawah harus dibatasi hal-hal yang di bawah wewenangnya saja. Laporan tersebut harus sederhana, mudah dipahami, dirasakan relevan dan bermanfaat dalam memberikan pedoman bagi kegiatan mereka sehari-hari.

6. Penyajian laporan kinerja sebaiknya memperhatikan kemampuan penerima dalam memahami laporan tersebut. Bagan dan grafik lebih mudah dipahami dibandingkan dengan uraian yang menggunakan kata-kata. Persentasi dan rasio lebih memberikan rerangka acuan di dalam menafsirkan hasil kinerja dibandingkan dengan angka absolut. Laporan kinerja dalam bentuk perbandingan dengan masa yang lalu memberikan gambaran kemajuan atau kemunduran kinerja yang diharapkan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Coca-Cola

Coca-cola tercatat sebagai merek dagang paling dikenal sejak ditemukan pada tanggal 8 Mei 1886. Seorang ahli Farmasi, Dr. John S. Pemberton menemukan ramuan khusus yang berupa bahan baku dasar di kota Atlanta, negara bagian Georgia, Amerika Serikat.

Coca-cola pertama kali diciptakan dan diproses registrasi merek dagangnya oleh Frank M. Robinson, rekan usaha merangkap akuntan Dr. John S. Pemberton. Setahun kemudian melalui kantor rekannya Dr. Joseph Jacob's Pharmacy, coca-cola dijual pertama kalinya seharga 5 sen Amerika setiap gelas.

Sebelum wafat tahun 1888 Dr. Pemberton mewariskan penemuannya kepada Asa Candler. Tahun 1892 Candler mendirikan perusahaan dengan nama *The Coca-Cola Company* di Atlanta, Georgia. Perusahaan terus berkembang sampai proses pendaftaran bagi pabrik-pabrik pembotolan dan jalur pendistribusian di seluruh dunia.

Produk *The Coca-Cola Company* telah dikonsumsi lebih dari satu milyar porsi minuman per hari di hampir 200 negara di dunia.

Produk-produk *The Coca-Cola Company* pertama kali dikenal di Indonesia tahun 1927, dan mulai diproduksi tahun 1932. Pada tahun pertama produksi, sekitar

10.000 krat terjual dan hanya didukung oleh fasilitas tiga truk untuk saran distribusi dan 25 orang karyawan.

Di Indonesia, *The Coca-Cola Company* melalui PT Coca-Cola Indonesia bermitra dengan *Coca-Cola Bottling Ltd.*, salah satu jaringan pabrik pembotolan yang memiliki lisensi dari merek-merek dagang *The Coca-Cola Company* terbesar secara geografis di dunia.

PT Coca-Cola Bottling Indonesia (CCBI) mengoperasikan 10 pabrik pembotolan di Medan, Padang, Bandar Lampung, Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Bali, Makassar dan Banjar Baru serta satu pabrik pembotolan di Manado, yaitu PT. Bangun Wenang.

Coca-Cola System merupakan salah satu produsen dan pemasar pemimpin minuman ringan di Indonesia. Tahun 1998 produk-produk Coca-Cola menguasai sekitar 20 persen pangsa pasar minuman ringan di Indonesia.

Di Indonesia, produk-produk coca-cola telah dikonsumsi lebih dari 6 juta porsi minuman setiap harinya. Pada tahun 1999, konsumsi per kapita untuk produk-produk Coca-Cola mencapai 9 botol per hari.

Dalam 4 tahun terakhir, Coca-Cola telah menginvestasikan modal lebih dari US\$ 200 juta di Indonesia untuk pembangunan fasilitas unit produksi, fasilitas pengolahan limbah, sistem distribusi dan perlengkapan pemasaran.

4.1.2. Gambaran Umum PT Coca-Cola Amatil Indonesia Unit Operasi Makassar

PT Coca-Cola Amatil Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang usaha minuman ringan dan memproduksi coca-cola, spite, dan fanta. Perusahaan ini secara resmi didirikan dengan akte notaris Hebro Poerwanto Nomor 9 tanggal 12 Mei 1992 dan Surat Keputusan Menteri Kehakiman nomor 2-4676-HIT.01.01. tahun 1992 tertanggal 4 Juni 1992. Perusahaan ini berpusat di Jakarta dan memiliki 10 unit operasi di Jakarta/Cibitung, Semarang, Bandar Lampung, Padang, Medan, Surabaya, Makassar, Bali, Bandung dan Kalimantan.

Awal keberadaan coca-cola di Makassar berawal dari berdirinya PT Tirta Permatasari Plant Company. Perusahaan ini secara resmi berdiri di Kotamadya Makassar pada tanggal 10 Januari 1977. Maksud dan tujuan didirikannya perusahaan ini adalah untuk menjalankan usaha minuman ringan, yaitu coca-cola, sprite dan fanta, juga mengingat semakin meningkatnya permintaan konsumen terhadap minuman ringan tersebut.

Kegiatan perusahaan ini dimulai setelah mendapat surat pertunjukan dari PT Coca-Cola Indonesia untuk membangun pabrik minuman ringan dengan merek dagang coca-cola. Guna menunjang maksud tersebut maka perusahaan pusat membuka cabang di Makassar sebagai distributor untuk wilayah pemasaran Indonesia* Bagian Timur. Pembangunan pabrik di Jalan Masjid Raya No. 70 Makassar dimulai tanggal 20 Maret 1980, selanjutnya pemasangan mesin-mesin pada bulan Januari 1981. Produk percobaan dilakukan pada awal bulan April 1981 dibawah pengawasan

Supervisor Quality Control PT Coca-Cola Indonesia dan dinyatakan bahwa hasil produksinya dapat dipasarkan.



Perusahaan ini didirikan secara resmi dengan akte pendirian notaries Ali Harsono, SH di Jakarta tanggal 10 Januari 1977 No. 13. Dalam akte tersebut perusahaan diberi nama Pabrik Minuman Botol PT Tirta Permatasari Bottling Plant Comapany berdasarkan akte notaries Sitske Limowa, SH Nomor 86 tanggal 17 Januari 1989.

Dalam kegiatannya, perusahaan ini memproduksi tiga jenis minuman, yaitu coca-cola, sprite dan fanta. Pada tahun berdirinya, perusahaan ini berkedudukan di Jakarta tahun 1977 sampai 30 Maret 1980, dimana dalam kurun waktu tersebut Makassar hanya merupakan cabang yang berfungsi sebagai distributor pemasaran wilayah Sulawesi Selatan.

Berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang diperkuat dengan akte notaries Sitske Limowa, SH Nomor 95 tahun 1980, kedudukan Kantor Pusat dipindahkan ke Makassar. Di samping itu modal dasar ditingkatkan. Perpindahan kantor pusat ini didasarkan atas saran beberapa konsumen yang telah dipertimbangkan pada tahun-tahun sebelumnya. Peletakan batu pertama pembangunan pabrik di Makassar dilaksanakan pada tanggal 6 Oktober 1977 dan diperkirakan pada akhir tahun 1980 pabrik sudah dapat beroperasi.

Sebelum perusahaan ini melakukan operasi dengan memproduksi dan mendistribusi hasil produksinya, untuk sementara kegiatannya masih berupa

pendistribusian produk dari pabrik coca-cola PT Tirta Lina Surabaya untuk wilayah pemasaran Sulawesi Selatan dan Tenggara.

Adapun mengenai modal awal dari perusahaan ini berdasarkan awal berdirinya sebesar Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah). Kemudian pada tahun berikutnya meningkat menjadi Rp. 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah) dengan modal setoran sebesar Rp. 650.000.000,- (enam ratus lima puluh juta rupiah), dan pada saat itu kedudukan kantor pusat perusahaan ini berpindah dari Jakarta ke Makassar dengan perwakilan Surabaya untuk mendistribusikan minuman dan memasok botol kosong ke Makassar. Pemindahan perusahaan tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa pembangunan pabrik yang merupakan sasaran dalam tahun-tahun sebelumnya dapat direalisasikan karena surat-surat ijin sudah lengkap.

Selanjutnya pada tanggal 17 Januari 1989 perusahaan tersebut berganti nama dari PT Tirta Permatasari menjadi PT Marannu Bottling Plant Company. Tiga tahun kemudian, di penghujung tahun 1992 PT Marannu Bottling Plant Company diakuisisi oleh PT Coca-Cola Pan Java, kemudian pada tahun 1996 namanya diubah menjadi PT Coca-Cola Bottling Indonesia unit operasi Makassar, berlokasi di Jalan. Perintis Kemerdekaan Km. 17 Makassar dengan luas area sekitar 4,5 Ha.

Penggunaan nama perusahaan menjadi PT Coca-Cola Bottling Indonesia dikarenakan terjadinya perubahan komposisi saham, dimana PT Coca-Cola Bottling Indonesia memiliki lebih dari 90% saham yang dimiliki oleh perusahaan sedangkan selebihnya dimiliki oleh PT Coca-Cola Pan Java Botling Company. Penggantian nama tersebut tidak merubah tujuan dan kegiatan utama perusahaan yaitu

menjalankan usaha di bidang industri dan perdagangan minuman ringan dengan merek dagang yang sama yaitu coca-cola, fanta, dan sprite. Adapun pasar sasaran perusahaan ini adalah Indonesia Bagian Timur.

4.2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

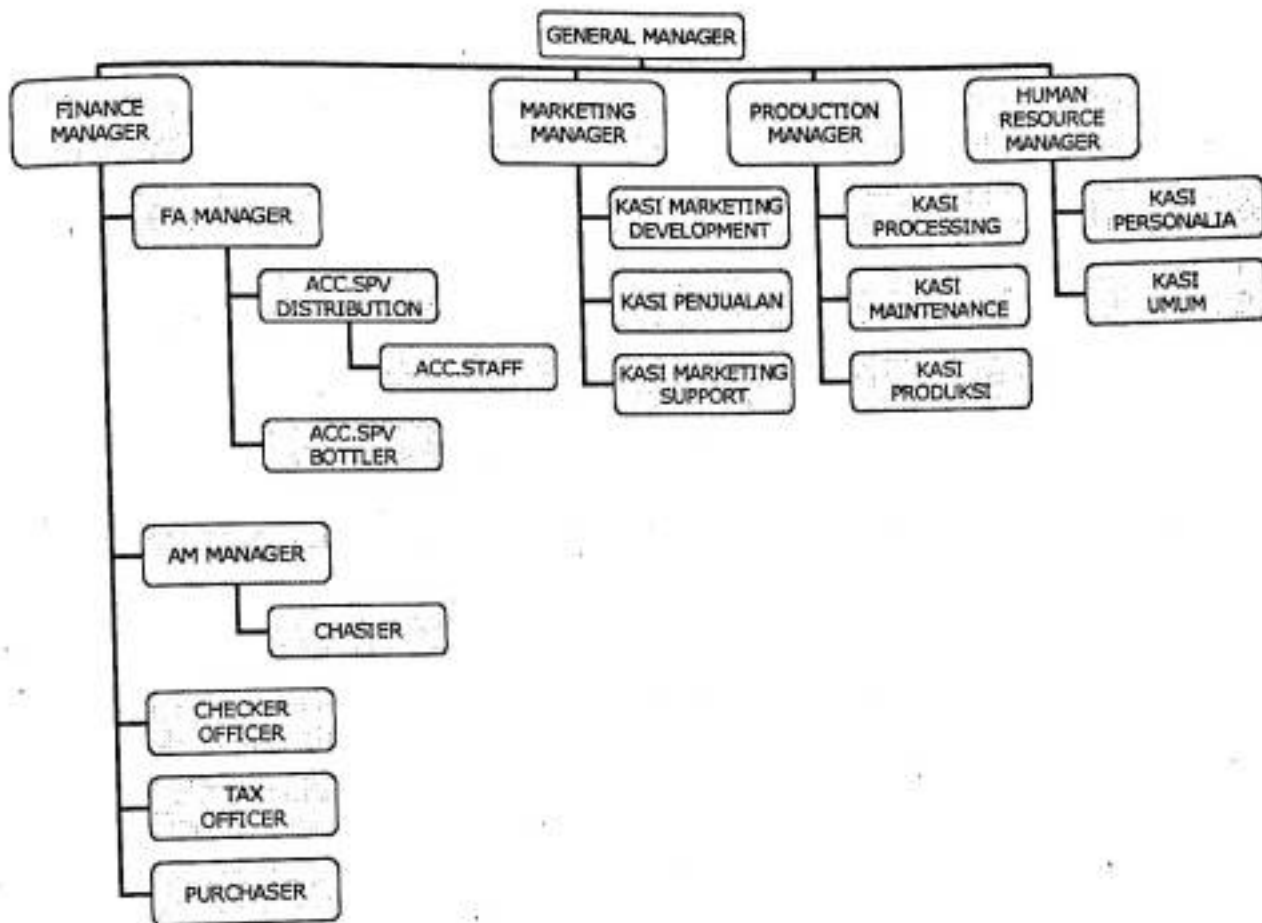
4.2.1. Struktur Organisasi

Mekanisme kerja dalam suatu perusahaan perlu diperjelas agar tidak terjadi kesimpangsiuran baik dalam pelaksanaan kewajiban maupun dalam penentuan hak. Struktur organisasi sangat membantu dalam memperjelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab personalia.

PT Coca-Cola *Bottling* Indonesia Unit Operasi Makassar menggunakan struktur organisasi lini atau garis. Struktur ini dianggap paling sesuai dengan keadaan perusahaan. Alasan utama penggunaan struktur organisasi lini ini adalah pengendalian yang cukup mudah. Wewenang diturunkan dari atas ke bawah melalui jalur formal dan sebaliknya tanggung jawab naik dari bawah ke atas. Para pegawai mengetahui kepada siapa harus minta petunjuk dan kepada siapa harus menyampaikan laporan.

Walaupun menggunakan struktur organisasi lini, pimpinan perusahaan tidak memaksakan kehendak. Setiap keputusan yang diambil, terutama yang menyangkut nasib seorang pegawai selalu dirundingkan terlebih dahulu dengan yang bersangkutan. Dengan demikian tidak nampak sifat otoriter pimpinan dalam praktek seperti yang biasa muncul dalam organisasi-organisasi yang menggunakan struktur

organisasi lini. Struktur organisasi PT Coca-Cola Bottling Indonesia Unit Operasi Makassar yang berbentuk lini dapat dilihat pada skema berikut ini:



4.2.2. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab

Pengambilan keputusan dalam PT Coca-Cola *Bottling* Indonesia Unit Operasi Makassar terutama dilakukan oleh pimpinan puncak, dalam hal ini General Manager, terutama hal yang menyangkut keputusan strategis. Namun keputusan yang bersifat operasional kadang-kadang dilimpahkan kepada pimpinan unit pelaksana atau manajer. Setiap manajer dapat membuat suatu keputusan yang dapat memperlancar kegiatan departemennya. Dengan demikian prakarsa dari bawah tetap dapat dikembangkan selama prakarsa tersebut diperkirakan akan membawa keuntungan

bagi perusahaan baik dalam jangka panjang, maupun jangka pendek. Adapun tugas dan kewajiban dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

a. *General Manager*

Tugas *General Manajer* antara lain:

1. Mengkoordinir seluruh kegiatan perusahaan berdasarkan program kerja yang telah ditetapkan dalam anggaran dasar perusahaan.
2. Mengawasi kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan dalam usahanya untuk meraih laba yang lebih banyak dan *market share* yang lebih luas.

Kewajiban *General Manajer* antara lain:

1. Mempertanggungjawabkan seluruh kegiatan perusahaan secara berkala kepada Dewan Komisaris dan pemegang saham perusahaan.
2. Mengajukan laporan tertulis kepada para pemegang saham dan mempersiapkan rapat umum pemegang saham.

b. *Secretary*

Sekretaris bertanggung jawab atas:

1. Kelancaran tugas-tugas ketatausahaan dalam perusahaan.
2. Menyampaikan pesan-pesan *General Manajer* kepada para pegawai bila diperlukan dalam memperlancar kegiatan perusahaan.
3. Membantu pimpinan dalam menyiapkan laporan-laporan pertanggungjawaban dan mengatur pertemuan-pertemuan bagi *General Manajer*.

c. *General Sales Manager*

General Sales Manager bertugas untuk:

1. Mengadakan analisis penjualan.
2. Mengusahakan peningkatan penjualan perusahaan.
3. Mengusahakan pendukung aktivitas
4. Mengusahakan pengembangan perusahaan.

General Sales Manager membawahi beberapa *Manager* yang bertugas membantunya, yaitu :

1. *Sales Manager*, yang bertugas menangani penjualan perusahaan dan pengeluaran produk. Seksi penjualan mengkoordinir wilayah-wilayah penjualan, seperti wilayah penjualan Makassar, wilayah Pare-Pare, dan Kendari.
2. *Market Development Manager*, yang bertugas mencari terobosan-terobosan baru untuk peningkatan penjualan perusahaan.
3. *Sales and Market Administration*, yang bertugas memperlancar aktivitas pemasaran, seperti pengurusan transportasi untuk pemindahan produk.
4. *Cold Drink Equipment Coordinator*, bertugas mengkoordinir pemakaian perlengkapan dan peralatan berupa *electric cooler* untuk penyajian produk dalam bentuk minuman dingin atau *cold drink* sekaligus bertanggungjawab atas kerusakan dari perlengkapan yang ada.

d. *Technical Operation Manager*

Technical Operation Manager mengadakan pemeliharaan, seluk beluk produksi yang lancar, pengadministrasian bagian produksi, dan kualitas produk yang dihasilkan dan hubungan dengan masyarakat tentang produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Technical Operation Manager membawahi sejumlah manager yang bertugas membantunya dalam melaksanakan dan memperlancar kegiatan produksi.

Manager-manager tersebut adalah:

1. *Quality Assurance Manager*
2. *Processing Manager*
3. *Logistics Manager*
4. *Engineering Manager*
5. *Environment Managing System Coordinator*

e. *Finance Manager*

Finance Manager bertanggung jawab atas kelancaran operasi perusahaan dalam bidang keuangan. *Finance manager* dibantu oleh seorang *Cheeker* yang bertugas memeriksa transaksi dan laporan keuangan perusahaan. Selain itu manajer keuangan juga membawahi:

1. *Tax and Treasury Manager*, yang bertugas menangani administrasi pajak, pengendalian anggaran dan pengeluaran uang perusahaan.
2. *Accounting Manager*, yang bertugas menangani administrasi keuangan dan membuat laporan keuangan perusahaan.

3. *Purchasing*, yang bertanggungjawab atas pembelian bahan baku dan bahan penolong untuk produksi coca-cola, fanta dan sprite, serta pembelian peralatan dan perlengkapan produksi dan keperluan lain untuk kepentingan perusahaan.

f. *Human Resources Manager*

Human resources manager bertugas dalam:

1. Mengadakan pemilihan pegawai yang berkualitas dan sesuai untuk setiap bidang.
2. Membina pegawai-pegawai yang masih harus dikembangkan atau kurang berdisiplin dalam menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya.
3. Mengusahakan pemanfaatan para pegawai secara optimal.

Human resources manager membawahi beberapa bagian, yaitu:

1. *Human Resources Administration/Payroll*
2. *General Affair*
3. *Public Relation.*

g. *Information System Manager*

Information system manager bertanggungjawab atas ketersediaan informasi yang berkaitan dengan perusahaan baik yang bersifat intern maupun ekstern, seperti adanya situs atau *website* yang dapat mengakses data dan informasi mengenai perusahaan.

Dari struktur organisasi dan *job description* masing-masing yang telah dijelaskan di atas nampak bahwa segenap tanggungjawab dan wewenang telah

ditetapkan dengan tegas, namun dalam praktek operasional perusahaan sehari-hari, kelancaran operasi selalu menjadi yang utama. Dengan kata lain bila ada anggota yang berhalangan masuk kerja, tugas dan tanggungjawab yang diembannya dapat saja diserahkan atau ditangani oleh anggota lain.

4.3. Proses Produksi

Sebelum menguraikan proses produksi pada PT Coca-Cola *Bottling* Indonesia di Makassar, terlebih dahulu kita akan melihat bahan baku, bahan pembantu serta mesin-mesin/alat yang digunakan dalam proses produksi. Bahan baku, bahan pembantu serta mesin-mesin/alat yang digunakan dalam proses produksi, yaitu:

1. Mesin/peralatan pengolahan air (*Water Treatment*) yang terdiri atas:
 - a. *Precipicator Tank* (Tangki Pengolahan).
 - b. *Sand Filter Tank* (Tangki Pasir Penyaring).
 - c. *Carbon Filter Tank* (Tangki Karbon Penyaring).
 - d. *Chemical Pump* (Pompa Bahan Kimia).
 - e. *Water Pump* (Pompa Air).
2. Mesin pembuat sirup yang terdiri dari:
 - a. *Sample Syrup Tank*.
 - b. *Pre Coating* (Tangki pembuatan lapisan penyaring).
 - c. *Filter Press* (Alat penyaring bertekanan untuk mendapatkan *simple syrup standard*).
 - d. *Finish Syrup Tank* (Tangki pencampuran *simple syrup* dan *concentrate* untuk mendapatkan *simple syrup standard*).

- e. *Ultra Violet* (Lampu pembunuh kuman di dalam sirup agar sirup steril).
- f. *Pompa sirup dan pipa-pipa sirup* (Semua peralatan yang berhubungan dengan produk dibuat dengan bahan *stainless steel*).

3. Mesin-mesin *Bottling* (mesin pembotolan) terdiri atas:

- a. *Bottler Washer* (mesin pencuci botol secara otomatis untuk mendapatkan botol bersih dan steril).
- b. *Dearator Tank dan vacuum pump* (tangki dan alat penyedot udara dalam air sebelum memasuki proses *carbonation*).
- c. *Cooling unit carbonator* (alat pencampur/pelarut CO_2 dengan air dan sirup standar dari belinder).
- d. *Filter* (mesin pengisian minuman ke dalam botol secara otomatis).
- e. *CO₂ Purifier* (alat penjernihan/penyaring CO_2 yang akan dilarutkan dalam minuman).
- f. *Bottler Conveyor* (ban berjalan pengangkut peti yang berisi botol maupun peti kosong).

4. Mesin pembantu yang terdiri atas:

- a. *Steam Bottler* (mesin pembuat uap untuk pemanas coustik soda dalam *mouser* dan *steam carbon* pada *water treatment*).
- b. *Air Compressor* (alat pembuat udara bertekanan untuk penggerak otomatis mesin).
- c. *Compressor NH₃* (alat pendingin air dalam *dearator* dan *carbonation*.)

- d. *Ventilation/blower* (alat penghembus udara yang telah difilter ke ruang pembotolan).
- e. *Air Conditioner* (alat untuk mendinginkan ruang *concentrate* 5°C – 10°C).

Selanjutnya untuk memproses/memproduksi minuman pada perusahaan ini, maka penulis menguraikan sistem/proses pengolahan minuman tersebut sebagai berikut:

1. Bahan baku dan asalnya, terdiri atas:
 - a. Air, yang berasal dari sumur dalam (*deep well*) yang diolah terlebih dahulu melalui proses *water treatment*.
 - b. Gula pasir, yang diimpor dari Thailand.
 - c. CO₂ dibeli dari PT. Aneka Gas dan Industri.
 - d. *Concentrate* yaitu bibit minuman dari *The Coca-Cola Company*.
2. Bahan kemasan dan asalnya, terdiri atas:
 - a. Botol buatan PT. IGLAS Surabaya dan PT. KANGAR Jakarta.
 - b. *Crown*/tutup botol dibeli dari PT. Crown Cork dan Seal Company Jakarta.
 - c. *Krat/case* standar yang dibeli dari PT. PIONEER.
3. Bahan pembantu penolong yang terbagi atas empat bagian, yaitu:
 - a. untuk pengolahan air, bahan bakunya adalah:

1. Lime/kapur Ca (COH_2)
 2. Ferro Sulfat (FeSO_4)
 3. Pasir Kuarsa
 4. Carbon Aktif
 5. Calcium Clorida.
- b. untuk pengolahan gula, bahan bakunya adalah:
1. Filter aid (fyplo)
 2. Carbon
 3. Kertas Filter
- c. untuk pencucian botol terdiri dari:
1. Caustik Soda (NaOH)
 2. Divo
- d. bahan bakar dan pelumas terdiri dari:
1. Olie Silogram
 2. Melting Crease Silogram
 3. Sabun Rinso
 4. Sabun Batangan

Selanjutnya untuk proses produksi yang dilakukan pada perusahaan tersebut, penulis akan menguraikan sebagai berikut:

1. Proses pencucian botol kosong

Mengenai proses pencucian botol kosong ini, telah dibagi dalam tiga tahap dengan maksud agar botol-botol tersebut steril. Adapun air yang digunakan untuk mencuci botol-botol tersebut dari air olahan yang disalurkan ke mesin pencuci yang mana dalam mesin pencuci terlebih dahulu dicuci dengan menggunakan tangan manusia untuk menghilangkan debu/kotoran yang melekat pada botol dan sekaligus melakukan penyortiran (botol yang cacat dikeluarkan), kemudian dimasukkan ke dalam peti. Pada saat botol tersebut akan digunakan, langsung diangkat ke mesin pencuci sambil dilakukan penyortiran ulang terhadap botol-botol yang cacat.

Proses pencucian dalam mesin cuci berlangsung secara mekanis dari tahap ke tahap sampai botol tersebut keluar dari mesin pencuci. Botol yang keluar dari mesin pencuci masih harus diperiksa lagi karena mungkin masih ada botol yang cacat atau kotor. Jika masih ada botol yang kotor keluar dari mesin pencuci, maka botol tersebut harus dicuci ulang baru boleh diisi, sedangkan botol yang tidak cacat dan sudah steril dibiarkan berjalan menuju pembotolan (*filter machine*) untuk diisi minuman.

2. Proses pembuatan air minum

Air tanah yang diperoleh dengan mesin pompa (*water pump*) dimasukkan ke dalam tangki pengolahan dimana di dalam tangki ini air bersih telah dicampur dengan bahan kimia seperti lime, kapur, kaporit serta ferro sulfat untuk membunuh dan menyerap kuman-kuman yang terdapat dalam air tersebut. Kemudian air ini disalurkan ke tangki penyaringan (*stand filter tank*)

selanjutnya disalurkan ke tangki penyaringan ketiga yang disebut carbon purifier tank untuk menyerap kaporit yang masih tersisa dalam penyaringan kedua. Kemudian yang terakhir air tersebut disalurkan ke penyaringan keempat yang disebut *polishing filter*. Setelah air bersih tersebut menjadi air murni, maka air murni itu digunakan untuk membuat sirup dan pencampuran minuman.

3. Proses pembuatan sirup

Air minum diolah, disalurkan ke simple sirup tank, lalu dicampur dengan gula pasir dalam perbandingan yang sesuai banyaknya produk yang akan dihasilkan, ditambah dengan bahan kimia *hyplo super cell* dan *activate carbon* (perbandingan 35% dan 65% dengan *simple syrup tank*) yang selanjutnya disalurkan ke *filter press* dimana unit ini disaring unsur-unsur *hyplo super* dan *activate carbon* serta kotoran gula pasir dengan menggunakan bahan kimia. Dari *filter press* unit ini disalurkan ke *ultra violet* unit untuk disterilkan (menggunakan sinar *ultra violet*), kemudian disalurkan ke *finish syrup tank* dimana tangki ini dimasukkan *concentrate* untuk dicampur dengan *simple syrup* tadi, dimana *simple syrup* yang telah dicampurkan dengan *concentrate* disebut *finish syrup*.

4. Proses pencampuran minuman

Unit mesin yang digunakan dalam proses pencampuran ini disebut *Dearator Blender* dan *Cooler Carbonator* (DBCC). Air yang telah dimurnikan, sebagian disalurkan ke mesin pencampur, yaitu *Dearator machine unit* untuk

didinginkan sampai derajat tertentu untuk menghilangkan udara (O_2) yang ada dalam air. Sirup yang telah diolah (*finish syrup*) disalurkan ke *Blender Unit*, dilain pihak dalam waktu yang bersamaan, air murni yang ditampung di *Dearator Unit* juga disalurkan ke *blender unit* untuk dicampur dengan *finish syrup*. Setelah dicampur dengan merata kemudian disalurkan ke *cooler carbon* untuk ditambah CO_2 (*CO₂ purifier*) dan didinginkan sampai derajat tertentu.

5. Proses pembotolan dan pemasangan penutup botol

Finish syrup yang telah dicampur dengan air murni sudah merupakan bahan minuman yang siap dibotolkan. Bahan minuman ini kemudian disalurkan ke *finish filter machine* dan secara bersamaan botol-botol yang sudah steril dan tidak cacat keluar dari mesin pencuci langsung bergerak ke *filter machine* untuk diisi dan ditutup sehingga menjadi produk jadi yang siap dibawa ke gudang penyimpanan, setelah *full good inspection* untuk menentukan standar isi botol. Botol yang isinya sesuai dengan standar dibiarkan bergerak menuju pengepakan dan siap dijual. Sedangkan yang tidak memenuhi standar (lebih atau kurang) akan dikeluarkan dan merupakan barang anval (*reject*) yang tidak boleh dipasarkan.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada uraian terdahulu telah dikemukakan secara jelas, bahwa penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang pengaruh perilaku manajemen terhadap kinerja (Y) PT. Coca Cola Amatil Indonesia.

Untuk mencapai tujuan penelitian pada bab ini, maka akan dibahas secara sistematis berdasarkan hasil penelitian yaitu :

1. Uji validitas dan reliabilitas instrumen.
2. Analisis deskriptif perilaku manajemen pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia.
3. Analisis deskriptif kinerja pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia.
4. Analisis regresi berganda pengaruh perilaku manajemen terhadap kinerja (Y) pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia di Makassar.

Berikut ini akan diuraikan secara deskriptif beberapa pokok pembahasan.

5.1 Uji Reliabilitas dan Validitas

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Arlyn J. Melcher dalam bukunya "Struktur dan Proses Organisasi" dan pernah digunakan dalam penelitiannya. Walaupun instrumen ini telah digunakan sebelumnya, peneliti memandang perlu dilakukan uji reliabilitas dan validitas untuk mengetahui kualitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau

dapat diandalkan (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1998). Validitas mengukur luasnya indikator pengukuran yang mendasari konstruk atau menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur.

Validitas diuji dengan menggunakan koefisien korelasi r , dari Pearson (*product moment Correlation*). Koefisien korelasi r dapat dilambangkan dalam persamaan

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Validitas ditentukan dengan cara menghitung korelasi r masing-masing pertanyaan (X) dengan skor total (Y). Suatu instrumen dinyatakan valid apabila koefisien korelasi r hitung lebih besar dibanding koefisien korelasi r tabel (uji ini dilakukan pada taraf signifikansi 5%). Berdasarkan kriteria ini menunjukkan bahwa semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid, seperti yang ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2
Uji Validitas

Konstrak	Item	r hitung	r tabel/kritik	Valid/Invalid
X1	Item 1	0.550376511	0.279	Valid
	Item 2	0.645261304		Valid
	Item 3	0.660998271		Valid
	Item 4	0.500922693		Valid
	Item 5	0.665839175		Valid
	Item 6	0.543643377		Valid
	Item 7	0.490348162		Valid
	Item 8	0.401524039		Valid
X2	Item 9	0.598586427	0.279	Valid
	Item 10	0.63662335		Valid
	Item 11	0.576775083		Valid
	Item 12	0.364230156		Valid
	Item 13	0.540289781		Valid
X3	Item 14	0.593740689	0.279	Valid
	Item 15	0.500626461		Valid
	Item 16	0.548661856		Valid
	Item 17	0.590546048		Valid
	Item 18	0.481888178		Valid
	Item 19	0.366496037		Valid
	Item 20	0.564468488		Valid
	Item 21	0.457563645		Valid
	X4	Item 22		0.532989588
Item 23		0.472107166	Valid	
Item 24		0.55984827	Valid	
Item 25		0.437183799	Valid	
				Valid
Y	Item 1	0.54916992	0.279	Valid
	Item 2	0.328646892		Valid
	Item 3	0.344664381		Valid
	Item 4	0.428983508		Valid
	Item 5	0.567504036		Valid
	Item 6	0.474747144		Valid
	Item 7	0.580751342		Valid

Reliabilitas diuji dengan menggunakan cronbach's alpha. Nilai alpha yang tinggi menunjukkan reliabilitas yang baik. Nunnally dan Bernstein (1994) menyarankan

bahwa nilai standar yang diterima secara umum untuk reliabilitas berkisar diatas 0.60. Pada tabel 3 diperlihatkan reliabilitas penelitian ini.

Tabel 3
Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Nilai Alpha
X1	8 Item	0.7309
X2	5 Item	0.6983
X3	8 Item	0.7106
X4	4 Item	0.6269
Y	7 Item	0.6910

Berdasarkan tabel 3, menunjukkan bahwa reliabilitas penelitian ini relatif baik karena instrumen penelitian ini mempunyai nilai alpha berkisar di atas 0.60. Nunnally dan Bernstein (1994) menyatakan bahwa nilai standar yang diterima secara umum untuk reliabilitas berkisar di atas 0,60.

5.2 Analisis deskriptif perilaku manajemen pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia di Makassar.

Arlyn J. Melcher dalam bukunya Struktur dan Proses Organisasi mendefinisikan factor informal ke dalam beberapa aspek-aspek perilaku. Beberapa dimensi yang penting untuk berfungsinya organisasi adalah: pola perilaku individual,

hubungan-hubungan dalam kelompok, hubungan vertical, dan hubungan antar kelompok.

Menurut Arlyn J. Melcher untuk mengukur perilaku manajemen dalam sebuah organisasi, dapat dilakukan dengan pengamatan (observation), wawancara atau dengan kuesioner. Pada penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Arlyn J. Melcher. Berikut ini akan digambarkan deskripsi variable perilaku manajemen.

Tabel 4

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item
Perilaku manajemen	1. Penilaian Individu (X_1)	1. Job Involvement (ketekunan bekerja)	1.
		2. Komitmen pada standar	2.
		3. Komitmen pada sasaran pekerjaan.	3.
		4. Tak ada frustrasi	4.
		5. Inisiatif kerja	5.
		6. Rasa frustrasi	6.
		7. Kehadiran & Prestasi	7.
		8. Turnover (pergantian)	8.

Perilaku Manajemen	2. Hubungan-hubungan dalam kelompok (X ₂)	1. Kepercayaan 2. Komunikasi pekerjaan 3. Komunikasi non-pekerjaan 4. Kerja sama 5. Kesatuan kelompok	9. 10. 11. 12. 13.
--------------------	--	---	--------------------------------

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item
Perilaku Manajemen	3. Hubungan Vertikal (X ₃)	1. Kepercayaan ke bawah 2. Kepercayaan ke atas 3. Informasi yang diminta 4. Saringan Komunikasi 5. Informasi pekerjaan 6. Informasi hubungan manusia 7. Team Work 8. Penerimaan atas keputusan	14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21.
Perilaku Manajemen	4. Hubungan-hubungan antar kelompok (X ₄)	1. Kepercayaan 2. Keseksamaan informasi 3. Kerja sama 4. Penerimaan akan keputusan kelompok lain	22. 23. 24. 25.

Analisis Data

Penilaian Individu

Penilaian Individu ini bertujuan menilai karakter perilaku individu berdasarkan dimensi penilaian individu yang telah dikemukakan pada deskripsi variabel. Indikator-indikator penilaian individu terdiri dari : Job Involvement, komitmen pada standar, komitmen pada sasaran kerja, rasa frustrasi, prestasi, kehadiran, dan turnover. Indikator-indikator di atas diukur dengan 8 item pertanyaan. Berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh responden yaitu karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia diperoleh hasil penilaian/pengukuran seperti yang digambarkan pada tabel atau statistik deskriptif penilaian individu.

Tabel 5

Penilaian Individu

Skala	Frekuensi	Persen	Std. Deviasi	Rata-rata
1 = sangat tidak baik	4	1.00%	0.874	3.65
2 = tidak baik	34	8.50%		
3 = cukup	120	30.00%		
4 = baik	181	45.30%		
5 = sangat baik	61	15.30%		
Total	400	100.00%		

Tabel 5 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab pada skala 4 atau baik (61%-80%), berdasarkan hasil kuesioner bahwa 45,30% responden menunjukkan perilaku individu pada skala 4. Hal ini menunjukkan bahwa indikator job involvement, komitmen pada standar, komitmen pada sasaran kerja, inisiatif kerja, karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia dinilai baik yaitu pada skala 4.

Selain itu responden pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia dapat mengatasi rasa frustrasi secara baik terhadap kondisi kerja. Indikator-indikator lain seperti prestasi, kehadiran, turnover karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia juga berada pada skala 4 yaitu baik (61%-80%). Berdasarkan hasil tersebut dapatlah kita simpulkan bahwa PT. Coca Cola Amatil Indonesia mempunyai manajemen dengan perilaku individu yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Hubungan-hubungan di dalam kelompok

Fungsi organisasi yang kompleks juga dipengaruhi oleh hubungan yang berkembang di dalam kelompok. Penilaian hubungan-hubungan di dalam kelompok ini didasarkan pada indikator-indikator penting yaitu sifat dari pola-pola interaksi, kepercayaan, ketelitian, dan kelengkapan komunikasi, tingkat kerja sama, rasa kesatuan, dan loyalitas kelompok. Untuk menilai dimensi hubungan-hubungan di dalam kelompok, peneliti mengembangkannya kedalam 5 item pertanyaan. Berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh responden pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia diperoleh hasil pengukuran seperti yang ditunjukkan pada statistik deskriptif hubungan-hubungan di dalam kelompok di bawah ini :

Tabel 6

Hubungan-hubungan dalam kelompok

Skala	Frekuensi	Persen	Std. Deviasi	Rata-rata
1 = sangat tidak baik	2	0.80%	0.861	3.52
2 = tidak baik	30	12.00%		
3 = cukup	80	32.00%		
4 = baik	113	45.20%		
5 = sangat baik	25	10.00%		
Total	250	100.00%		

Berdasarkan hasil statistik deskriptif hubungan-hubungan di dalam kelompok (tabel 6) di atas dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator hubungan-hubungan di dalam kelompok pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia berada pada skala 4 yaitu baik (61%-80%). Dapat disimpulkan bahwa hubungan individu di dalam kelompok, departemen, divisi, serta unit pelaksana tugas lainnya, telah terjalin kepercayaan, komunikasi pekerjaan dan non pekerjaan dengan baik diantara sesama anggota kelompok pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Hasil kuesioner di atas juga menunjukkan kerja sama, dan kesatuan anggota kelompok, departemen atau divisi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia berlangsung secara baik.

Hubungan Vertikal

Hubungan vertikal antara atasan dan bawahan juga relevan dalam mengukur perilaku manajemen suatu organisasi. Dimensi vertikal ini diukur dengan beberapa indikator penting yaitu : tingkat kepercayaan, ketelitian dan kesempurnaan komunikasi, informasi pekerjaan, informasi humas, team work, serta penerimaan atas keputusan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa dimensi hubungan vertikal ini penting untuk melihat hubungan perilaku antara top management, middle management, dan low mangement pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Statistik deskriptif hasil jawaban responden pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia dijelaskan pada tabel 7.

Tabel 7
Hubungan vertikal

Skala	Frekuensi	Persen	Std. Deviasi	Rata-rata
1 = sangat tidak baik	3	0.80%	0.867	3.69
2 = tidak baik	32	8.00%		
3 = cukup	118	29.50%		
4 = baik	181	45.30%		
5 = sangat baik	66	16.50%		
Total	400	100.00%		

Hasil statistik deskriptif yang di tunjukkan pada tabel 7 di atas menunjukkan bahwa pola perilaku hubungan vertikal pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia 45.30 % berada pada skala 4 atau baik (61%-80%). Hal ini menunjukkan adanya keselarasan hubungan antara top management, middle management, dan low management pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Tingkat kepercayaan, ketelitian dan kesempurnaan dalam melaksanakan tugas, manajemen perusahaan telah mendukung hubungan vertikal antar level manajemen pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Pola perilaku yang sama juga di tunjukkan oleh indikator informasi pekerjaan, informasi humas, team work, serta penerimaan atas keputusan, hal ini berarti manajemen atas memberikan informasi yang baik mengenai pekerjaan, dan humas, sehingga mendukung kerja team work, serta penerimaan bawahan atas keputusan yang diambil.

Hubungan-hubungan antar kelompok

Pola perilaku antar kelompok yang mempengaruhi berfungsinya manajemen perusahaan adalah tingkat kerja sama, teamwork, loyalitas, dan penerimaan bawahan atas keputusan-keputusan yang diambil oleh supervisor atau kelompok lain di luar departemen. Pola perilaku tersebut dikembangkan menjadi 4 item pertanyaan. Hasil statistik deskriptif berdasarkan jawaban responden pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia ditunjukkan oleh tabel 8 di bawah ini :

Tabel 8

Hubungan-hubungan antar kelompok

Skala	Frekuensi	Person	Std. Deviasi	Rata-rata
1 = sangat tidak baik	0	0.00%	0.819	3.82
2 = tidak baik	13	6.50%		
3 = cukup	49	24.50%		
4 = baik	99	49.50%		
5 = sangat baik	39	19.50%		
Total	200	100.00%		

Hasil statistik deskriptif yang di tunjukkan pada tabel 8 di atas menunjukkan bahwa pola perilaku hubungan antar kelompok pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia 45.30 % berada pada skala 4 atau baik (61%-80%). Hal ini menunjukkan bahwa kerja sama, team work antar departemen, kelompok, atau divisi berjalan baik. Selain itu loyalitas, dan penerimaan anggota atas keputusan supervisor telah terbentuk dengan baik, sesuai pola perilaku hubungan-hubungan antar kelompok pada tabel di atas.

5.3 Analisis deskriptif kinerja (Y) pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Mahoney dkk. (1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi.

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen kinerja yang dikembangkan oleh Mahoney dkk. (1963). Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur kinerjanya sendiri dengan memilih skala satu sampai dengan lima. Kinerja manajerial yang diukur meliputi peningkatan kinerja, penilaian terhadap rekan kerja, sikap proaktif dalam memberikan usulan konstruktif, kemampuan secara kuantitas dalam menyelesaikan pekerjaan, penghargaan atas kinerja baik dari atasan maupun rekan sekerja, dan menjaga hubungan dengan konsumen.

Pada tabel berikut ini dideskripsikan variabel kinerja beserta indikator pengukurnya.

Tabel 9

Variabel	Indikator	No. Item
Kinerja	1. Cara untuk meningkatkan kinerja	1.
	2. Penilaian kinerja dibanding dengan rekan sekerja	2.
	3. Sikap proaktif dalam memberikan usulan konstruktif	3.
	4. Kemampuan secara kuantitatif dalam menyelesaikan pekerjaan	4.
	5. Penghargaan atas kinerja dari atasan	5.
	6. Penghargaan atas kinerja dari rekan sekerja	6.
	7. Menjaga hubungan dengan konsumen	7.

Hasil jawaban responden yaitu karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia digambarkan pada tabel statistik deskriptif variabel Y di bawah ini :

Tabel 10

Skala	Frekuensi	Persen	Std. Deviasi	Rata-rata
1 = sangat tidak baik	2	0.60%	0.818	3.73
2 = tidak baik	23	6.60%		
3 = cukup	97	27.70%		
4 = baik	175	50.00%		
5 = sangat baik	53	15.10%		
Total	350	100.00%		

Berdasarkan tabel 10 di atas menunjukkan bahwa 50% responden PT. Coca Cola Amatil Indonesia memberikan penilaian terhadap kinerjanya pada skala 4 atau kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia telah memberikan segala kemampuan, loyalitas, dedikasi kepada perusahaan sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu hasil statistik deskriptif variabel kinerja menunjukkan bahwa tingkat kompetisi antar karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan tinggi.

5.4 Analisis regresi berganda pengaruh perilaku manajemen terhadap Kinerja pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia

5.4.1 Uji asumsi model regresi

1. Tidak terjadi Multicolinearity

Multicolinearity yaitu keadaan di mana variabel independen dalam persamaan regresi memiliki hubungan yang sangat kuat satu sama lain. Untuk mendeteksi gejala multicolinearity, peneliti menggunakan berbagai cara yaitu :

– Auxiliary Regression

Jika R-square auxiliary lebih besar dari R-square overall (Adjusted R-square) berarti terjadi gejala multicolinearity pada model regresi. Berdasarkan hasil analisis regresi dengan bantuan program SPSS 11.0 for windows, ditemukan bahwa R-square Overall model regresi adalah 0,912 lebih besar dibandingkan dengan R-square Auxiliary yaitu 0,904. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multicolinearity pada model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 11

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.955 ^a	.912	.904	.900

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

- VIF atau Variance Inflation Factor

Jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multicollinearity dengan variabel bebas lainnya. Perhatikan tabel Collinearity Statistics dibawah ini, hasil perhitungan VIF dengan bantuan program SPSS 11.0 for windows menunjukkan bahwa dimensi penilaian individu, hubungan-hubungan di dalam kelompok, hubungan vertikal, hubungan-hubungan antar kelompok mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 5. Dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mempunyai persoalan multikolinearitas.

Tabel 12

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
.253	3.952
.393	2.546
.228	4.380
.529	1.892

2. Tidak ada gejala autokorelasi

Untuk mendeteksi gejala korelasi serial atau autokorelasi peneliti menggunakan *Durbin-Watson d Test*. Dalam penelitian ini nilai *Durbin-Watson* adalah 1,859, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi gejala autokorelasi. Untuk memperbaiki model regresi yang mempunyai gejala autokorelasi digunakan metode Cochare.

5.4.2 Pengaruh perilaku manajemen terhadap kinerja

Pengujian terhadap hipotesis penelitian bahwa variabel-variabel perilaku manajemen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja (tingkat kinerja individu), dilakukan melalui analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 11.0 for windows.

Seperti telah diuraikan pada bab sebelumnya terdapat 4 variabel perilaku manajemen yaitu penilaian individu (X_1), hubungan dalam kelompok (X_2), hubungan vertikal (X_3), dan hubungan antar kelompok (X_4).

Pengukuran 4 variabel tersebut dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar pada 50 responden yang seluruhnya adalah karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Nilai variabel tersebut selanjutnya diukur dengan berdasar skala Likert.

Pengukuran kinerja (Y) dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar untuk 50 responden sama seperti pengukuran variabel perilaku manajemen. Pengukuran kinerja (tingkat kinerja individu) dibobot berdasarkan skala Likert.

Berdasarkan perhitungan analisis regresi berganda, diketahui bahwa variabel-variabel perilaku manajemen X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas F sebesar 116,529 dan signifikansi F sebesar 0,000 jauh lebih kecil dari taraf nyata 0,05.

Dengan kontribusi sebesar 91.12 % yang ditunjukkan oleh R square sebesar 0,9112, berarti bahwa kontribusi variabel-variabel perilaku manajemen X_1 , X_2 , X_3 ,

X₄ terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 91,12%. Sedangkan 8,88% (100%-91,12%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Hal ini berarti hipotesis penelitian (H_a) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel perilaku manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y). Rekapitulasi hasil perhitungan regresi berganda dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 13

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Regresi	Koefisien Korelasi	t	Sig. t	Ket. (H _a)
X1	Y	0.339	0.910	5.213	0.000	Ha diterima
X2		0.239	0.811	2.758	0.008	Ha diterima
X3		0.196	0.887	2.607	0.012	Ha diterima
X4		0.354	0.711	2.848	0.007	Ha diterima
Konstanta		0.964	-	0.964	0.495	-

Multiple R = 0.955
 R square = 0.912
 F = 116.529
 Signifikan F = 0.000

Dengan demikian bentuk persamaan regresi berganda :

$$Y = 0,964 + 0,339 X_1 + 0,239 X_2 + 0,196 X_3 + 0,354 X_4$$

Guna mendapatkan penjelasan yang lebih rinci mengenai pengaruh variabel-variabel perilaku manajemen terhadap kinerja, maka perlu disimak pengaruh masing-masing variabel independen perilaku manajemen terhadap variabel dependen kinerja.

Selain itu, untuk menentukan variabel mana yang paling berpengaruh diantara sesama variabel independen yang ada terhadap variabel dependen. Metode analisis yang digunakan yaitu membandingkan besar koefisien regresi masing-masing variabel independen.

Tabel rekapitulasi hasil analisis regresi berganda menjelaskan bahwa sub variabel hubungan antar kelompok (X_4) yang paling tinggi yaitu 0.354 kemudian disusul oleh sub variabel penilaian individu (X_1) sebesar 0.339, sub variabel hubungan dalam kelompok (X_2) sebesar 0.239, sedangkan sub variabel hubungan vertikal (X_3) memiliki koefisien regresi paling kecil yaitu sebesar 0.196.

Dengan demikian 4 sub variabel perilaku manajemen memiliki pengaruh yang besar dan signifikan terhadap kinerja (Y). Penjelasan lebih rinci atas perhitungan regresi berikut hasil interpretasinya dipaparkan sebagai berikut:

5.4.3 Pengaruh sub variabel penilaian individu (X_1) terhadap kinerja (Y)

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa penilaian Individu ini bertujuan menilai karakter perilaku individu berdasarkan dimensi penilaian individu yang telah dikemukakan pada deskripsi variabel. Indikator-indikator penilaian individu terdiri dari : Job Involvement, komitmen pada standar, komitmen pada sasaran kerja, rasa frustrasi, prestasi, kehadiran, dan turnover. Indikator-indikator di atas diukur dengan 8 item pertanyaan dan setiap indikator dibobot berdasarkan skala Likert.

Apabila indikator-indikator penilaian individu berpola perilaku tidak efektif, maka dapat menimbulkan menurunnya tingkat kinerja individu. Tidak efektifnya

keterlibatan individu dalam pekerjaan, komitmen pada standar, komitmen pada sasaran kerja, rasa frustrasi, prestasi, kehadiran, dan turnover, secara teoritis menunjukkan pola perilaku individu yang kurang mendukung dan kurangnya kapabilitas sumber daya manusia perusahaan. Hal ini pada akhirnya berdampak pada turunnya kinerja individu dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Robert N. Anthony dan Vijay Govindrajan menyatakan tujuan pokok sistem pengendalian manajemen adalah menjamin sebisa mungkin adanya keselarasan tujuan dari masing-masing anggota ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Keselarasan tujuan dalam suatu proses berarti tindakan-tindakan yang mengarahkan setiap anggota untuk menyelaraskan tujuan pribadinya masing-masing sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Hasil perhitungan dengan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara sub variabel penilaian individu dan kinerja sebesar 0.910 dan nilai t hitung sebesar 5.213. Koefisien regresi X_1 sebesar 0.339 menunjukkan bahwa setiap peningkatan pola perilaku penilaian individu akan menyebabkan meningkatnya kinerja sebesar 0.339.

Oleh karena probabilitas t (signifikansi t) 0.000 jauh lebih kecil dibandingkan taraf signifikan yaitu sebesar 0.05 maka disimpulkan bahwa H_a diterima, yaitu sub variabel penilaian individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja (tingkat kinerja individu).

5.4.4 Pengaruh sub variabel hubungan-hubungan dalam kelompok (X_2) terhadap kinerja (Y)

Seperti telah dipaparkan sebelumnya bahwa fungsi organisasi yang kompleks juga dipengaruhi oleh hubungan yang berkembang di dalam kelompok. Penilaian hubungan-hubungan di dalam kelompok ini didasarkan pada indikator-indikator penting yaitu sifat dari pola-pola interaksi, kepercayaan, ketelitian, dan kelengkapan komunikasi, tingkat kerja sama, rasa kesatuan, dan loyalitas kelompok. Untuk menilai dimensi hubungan-hubungan di dalam kelompok, peneliti mengembangkannya kedalam 5 item pertanyaan masing-masing pertanyaan dibobot berdasarkan skala Likert.

Seperti diketahui bahwa suatu organisasi terdiri atas kelompok, divisi, departemen. Kurang harmonisnya hubungan antar anggota dalam kelompok dapat mengakibatkan menurunnya kinerja individu maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kurangnya harmonisasi hubungan dalam kelompok tersebut berarti rendahnya tingkat kerja sama, kesatuan, komunikasi, kepercayaan, kelompok, pola interaksi, dan loyalitas antar anggota dalam kelompok. Mungkinkah terjadi peningkatan kinerja individu apabila instrumen pengukur hubungan-hubungan dalam kelompok berada pada tingkat yang rendah.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa koefisien korelasi sub variabel X_2 terhadap Y sebesar 0.811 dan t hitung sebesar 2.758. Untuk menguji hipotesis penelitian maka akan membandingkan hasil statistik t hitung dan t tabel. Statistik t tabel pada taraf α 5% adalah 1.6772, maka dapat

disimpulkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel. Sehingga H_0 diterima, yaitu sub variabel hubungan-hubungan dalam kelompok berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Koefisien regresi X_2 sebesar 0.239 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan X_2 mengakibatkan meningkatnya variabel Y sebesar 0.239.

5.4.5 Pengaruh sub variabel hubungan vertikal (X_3) terhadap kinerja (Y)

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa pola perilaku hubungan vertikal antara atasan dan bawahan juga relevan dalam mengukur perilaku manajemen suatu organisasi. Dimensi vertikal ini diukur dengan beberapa indikator penting yaitu : tingkat kepercayaan, ketelitian dan kesempurnaan komunikasi, informasi pekerjaan, informasi humas, team work, serta penerimaan atas keputusan. Hubungan vertikal juga menunjukkan pola hubungan antara top mangement, middle management, dan low management. Dalam penelitian ini untuk mengukur pola perilaku hubungan vertikal peneliti mengembangkan 8 indikator hubungan vertikal dalam 8 pertanyaan, masing-masing pertanyaan dibobot bedasarkan skala Likert.

Tidak efektifnya hubungan vertikal berarti terjadi ketidakselarasan hubungan antara top management, middle management, low mangement. Hal ini ditunjukkan tidak berfungsinya tingkat kepercayaan antara atasan dan bawahan, komunikasi antar atasan dan bawahan, informasi humas, informasi pekerjaan, team work, serta penerimaan atas keputusan atasan. Apabila hubungan vertikal tidak efektif maka secara teoritis akan mengakibatkan kinerja individu akan menurun, serta kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS 11.0 for windows menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara variabel X_3 dan Y sebesar 0.887 lebih besar dibandingkan koefisien korelasi X_2 terhadap Y . Sedangkan hasil statistik t hitung adalah 2.607 lebih besar dari statistik t tabel pada taraf signifikan 5% yaitu sebesar 1.6772. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian (H_a) diterima, yaitu sub variabel hubungan vertikal (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y). Koefisien regresi X_3 terhadap Y sebesar 0.196 menunjukkan bahwa setiap peningkatan sub variabel hubungan vertikal mengakibatkan naiknya kinerja sebesar 0.196.

5.4.6 Pengaruh sub variabel hubungan-hubungan antar kelompok (X_4) terhadap kinerja (Y).

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa pola perilaku antar kelompok yang mempengaruhi berfungsinya manajemen perusahaan adalah tingkat kerja sama, teamwork, loyalitas, dan penerimaan bawahan atas keputusan-keputusan yang diambil oleh supervisor atau kelompok lain di luar departemen. Pola perilaku tersebut dikembangkan menjadi 4 item pertanyaan, masing-masing pertanyaan dibobot berdasarkan skala Likert.

Pola perilaku hubungan antar kelompok menunjukkan keselarasan antar kelompok, departemen, divisi dalam mencapai tujuan organisasi. Apabila sub variabel ini tidak efektif dalam organisasi maka akan mengakibatkan fungsi variabel perilaku tersebut juga tidak efektif. Mengapa pola perilaku antar kelompok penting?

Hal ini didasari oleh fakta bahwa organisasi bisnis dewasa ini semakin kompleks. Kompleksitas organisasi ini mengakibatkan manajemen membagi tugas dan fungsinya ke dalam kelompok, divisi, atau departemen. Semakin kompleks organisasi semakin kompleks pula hubungan antar kelompok, divisi, departemen. Apabila pola perilaku antar kelompok tersebut tidak efektif maka dapat mengakibatkan menurunnya kinerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara X_4 dan Y terkecil di antara koefisien korelasi variabel X terhadap Y yaitu sebesar 0.711. Hasil statistik t hitung menunjukkan bahwa nilai t hitung X_4 terhadap Y adalah sebesar 2.848 jauh lebih besar dari t tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu sebesar 1.6772. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian (H_a) diterima, yaitu sub variabel hubungan-hubungan antar kelompok berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diketahui bahwa variabel perilaku manajemen yang terdiri atas sub variabel penilaian individu (X_1), hubungan-hubungan dalam kelompok (X_2), hubungan vertikal (X_3), dan hubungan antar kelompok (X_4) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja (Y). Hal ini berarti hipotesis penelitian (H_a) diterima. Hasil statistik deskriptif atas jawaban responden, menunjukkan bahwa untuk sub variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 rata-rata berada pada pola perilaku skala 4 atau baik. Hal ini berarti sub variabel perilaku individu, hubungan dalam kelompok, hubungan vertikal dan hubungan antar kelompok pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia berfungsi secara efektif dalam mendukung kinerja.
2. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diketahui pula bahwa sub variabel hubungan antar kelompok (X_4) paling berpengaruh terhadap kinerja (Y), sedangkan sub variabel hubungan vertikal (X_3) mempunyai pengaruh terkecil terhadap kinerja (Y). Hasil statistik deskriptif kinerja menunjukkan bahwa 50% responden memiliki penilaian yang baik terhadap kinerjanya. Selain itu, hasil statistik deskriptif tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia mempunyai kemampuan / skill yang baik dan mendapatkan

kepuasan atas penghargaan yang diberikan terhadap kinerja mereka. Hal ini juga menunjukkan bahwa tingkat kompetisi kerja pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia cukup tinggi.

6.2 **S a r a n**

Manajemen PT. Coca Cola Amatil Indonesia mempunyai perilaku manajemen yang efektif dalam mendukung kinerja, walaupun telah didukung oleh sistem informal (perilaku manajemen) yang efektif tetapi manajemen harus memperhatikan pula faktor formal organisasi yang terdiri dari rules / peraturan dan sistem pengendalian manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Halim Abdul, Achmad Tjahjono, Muh. Fakhri Husein, 2000, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Yogyakarta, Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Adolph, Matz dan Usry, 1992, Cost Accounting Planning And Control, Terjemahan Alfonsus Sirait dan Gunawan, Edisi Kedelapan, Jakarta, Penerbit Erlangga, Hal. 393.
- Anthony, N. Robert, Dearden, Bedford, 1996, Management Control System, Terjemahan Agus Maulana, Edisi Kelima, Erlangga Jakarta.
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan, 2000, Manajemen Control System, 10th ed., (Homewood, Illinois: Ricard D. Irwin).
- Herbert E. Kast and James E. Rosenwith, 1990, Organizational and Management, Terjemahan A. Hasyimi, Edisi Keempat, Bumi Aksara Jakarta, Hal.7.
- Amal Maulana dan Ainun Na'im, No.1 januari 2000, Pengaruh Perselisihan dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja, Jurnal Riset Akuntansi, Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Pendidik, Yogyakarta.
- Robert, L. Mathis and John H. Jackson, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Buku 1, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Angarimbun Masri dan Sofian Effendi, 1999, Metode Penelitian Survei, Cetakan Ketiga, Penerbit PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Selcher J. Arlyn, 1994, Structure And Process Of Organizations, Terjemahan A. Hasyimi, Jilid I, Rineka Cipta Jakarta.

Mulyadi, dan Johnny Setiawan, 2001, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi II, Cetakan Pertama, Salemba Empat Jakarta.

Mulyadi, 2001, Akuntansi Manajemen (konsep, manfaat, dan rekayasa), Edisi 3, Penerbit Salemba Empat.

Singgih Santoso, 2002, Mengolah Data Statistik Secara profesional (SPSS Versi 10), Cetakan Ketiga, Penerbit PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Sondang P. Siagian, 1994, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi I, Cetakan Ketiga, Bumi Aksara Jakarta, Hal. 154.

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	26.20	2.907	50
X1	29.22	3.935	50
X2	17.58	2.365	50
X3	29.50	3.587	50
X4	15.18	1.424	50

Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4
Pearson Correlation	Y	1.000	.910	.811	.887	.711
	X1	.910	1.000	.758	.838	.586
	X2	.811	.758	1.000	.732	.532
	X3	.887	.838	.732	1.000	.685
	X4	.711	.586	-.532	.685	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000	.000
	X3	.000	.000	.000	.	.000
	X4	.000	.000	.000	.000	.
N	Y	50	50	50	50	50
	X1	50	50	50	50	50
	X2	50	50	50	50	50
	X3	50	50	50	50	50
	X4	50	50	50	50	50

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X2, X1, X3		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.955 ^a	.912	.904	.900

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b



Change Statistics					Durbin-Watson
R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
.912	116.529	4	45	.000	1.859

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	377.550	4	94.388	116.529	.000 ^a
	Residual	36.450	45	.810		
	Total	414.000	49			

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.964	1.402		.687	.495		
	X1	.339	.065	.458	5.213	.000	.253	3.952
	X2	.239	.087	.195	2.758	.008	.393	2.546
	X3	.196	.075	.241	2.607	.012	.228	3.880
	X4	.354	.124	.173	2.848	.007	.529	1.892

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	X4
1	1	4.977	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	1.169E-02	20.633	.36	.07	.09	.01	.04
	3	5.090E-03	31.271	.13	.07	.75	.10	.10
	4	3.584E-03	37.268	.46	.36	.15	.00	.53
	5	2.172E-03	37.874	.06	.50	.00	.88	.32

a. Dependent Variable: Y

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Y
8	3.152	33

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	21.97	32.93	26.20	2.776	50
Residual	-1.92	2.84	.00	.862	50
Std. Predicted Value	-1.524	2.426	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.128	3.152	.000	.958	50

a. Dependent Variable: Y

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1	29.2200	3.9346	50.0
2.	X1-1	3.6800	.8908	50.0
3.	X1-2	3.6000	.9035	50.0
4.	X1-3	3.6800	.8437	50.0
5.	X1-4	3.6400	.7762	50.0
6.	X1-5	3.6600	.9172	50.0
7.	X1-6	3.6800	.9781	50.0
8.	X1-7	3.6200	.9010	50.0
9.	X1-8	3.6600	.8234	50.0

Correlation Matrix

	X1	X1-1	X1-2	X1-3	X1-4
X1	1.0000				
X1-1	.5504	1.0000			
X1-2	.6453	.2688	1.0000		
X1-3	.6610	.2683	.2838	1.0000	
X1-4	.5009	.2727	.3143	.1321	1.0000
X1-5	.6658	.3637	.3497	.3312	.1399
X1-6	.5436	.1143	.1986	.3680	.0871
X1-7	.4903	.0997	.2607	.3469	.2965
X1-8	.4015	.0712	.1975	.2221	.0920

	X1-5	X1-6	X1-7	X1-8
X1-5	1.0000			
X1-6	.3540	1.0000		
X1-7	.2850	-.0250	1.0000	
X1-8	.0870	.2423	-.0677	1.0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 50.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables	
	58.4400	61.9249	7.8692	9	
Inter-item Correlations Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
.0337	.2893	-.0677	.6658	.7335	-9.8394

Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	337.1467	49	6.8805	
Within People	29779.3333	400	74.4483	
Between Measures	29053.5200	8	3631.6900	
1961.4168 .0000				
Residual	725.8133	392	1.8516	
Total	30116.4800	449	67.0746	
Grand Mean	6.4933			

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):
 People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = .2318*
 95.00% C.I.: Lower = .1444 Upper = .3516
 F = 3.7161 DF = (49, 392.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)

Average Measure Intraclass Correlation = .7309**
 95.00% C.I.: Lower = .6030 Upper = .8300
 F = 3.7161 DF = (49, 392.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)

*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.
 **: This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients

Alpha = .7309
 Standardized item alpha = .7855

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2	17.5800	2.3655	50.0
2.	X2-1	3.5000	.8864	50.0
3.	X2-2	3.5400	.8855	50.0
4.	X2-3	3.4800	.8389	50.0
5.	X2-4	3.5400	.8134	50.0
6.	X2-5	3.5200	.9089	50.0

Correlation Matrix

	X2	X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5
X2	1.0000					
X2-1	.5986	1.0000				
X2-2	.6366	.0910	1.0000			
X2-3	.5768	.1098	.3857	1.0000		
X2-4	.3642	.2689	-.0448	-.0287	1.0000	
X2-5	.5403	.1520	.2779	.1210	-.1391	1.0000
X2-5						
X2-5						

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 50.0

Statistics for Scale . Mean 35.1600 Variance 22.3820 Std Dev 4.7310 N of Variables 6

Lampiran 5

Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	182.7867	49		
Within People	8517.3333	250	3.7303	
Between Measures	8241.6400	5	34.0693	
1464.8173 .0000			1648.3280	
Residual	275.6933	245		
Total	8700.1200	299	1.1253	
Grand Mean	5.8600		29.0974	

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):
 People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = .2784*
 95.00% C.I.: Lower = .1678 Upper = .4177
 F = 3.3150 DF = (49, 245.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)

Average Measure Intraclass Correlation = .6983**
 95.00% C.I.: Lower = .5474 Upper = .8115
 F = 3.3150 DF = (49, 245.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)

*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect

is present or not.

** : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .6983

Standardized item alpha = .6790

Reliability

Lampiran 6

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3	29.5000		
2.	X3-1	3.7200	3.5871	50.0
3.	X3-2	3.6400	.8816	50.0
4.	X3-3	3.7400	.9205	50.0
5.	X3-4	3.7400	.8762	50.0
6.	X3-5	3.5800	.8526	50.0
7.	X3-6	3.6400	.7025	50.0
8.	X3-7	3.6800	.7762	50.0
9.	X3-8	3.7600	1.0583	50.0
			.8704	50.0

Correlation Matrix

	X3	X3-1	X3-2	X3-3	X3-4
X3	1.0000				
X3-1	.5937	1.0000			
X3-2	.5006	.0744	1.0000		
X3-3	.5487	.4058	.1093	1.0000	
X3-4	.5905	.1727	.2423	.2082	1.0000
X3-5	.4819	.2676	.1086	.0842	.1888
X3-6	.3665	.1181	.0434	.2197	.1641
X3-7	.5645	.3176	.2355	.1065	.2452
X3-8	.4576	.0702	.1702	.1306	.2167

	X3-5	X3-6	X3-7	X3-8
X3-5	1.0000			
X3-6	.0539	1.0000		
X3-7	.2547	-.0686	1.0000	
X3-8	.1656	.1112	.0479	1.0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE Lampiran 6
(ALPHA)

N of Cases = 50.0

Statistics for Scale
Mean 59.0000 Variance 51.4694 Std Dev 7.1742 N of Variables 9

Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	280.2222	49	5.7188	
Within People	30262.8889	400	75.6572	
Between Measures	29614.0711	8	3701.7589	
2236.5131 .0000				
Residual	648.8178	392	1.6551	
Total	30543.1111	449	68.0247	
Grand Mean	6.5556			

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):
People Effect Random, Measure Effect Fixed
Single Measure Intraclass Correlation = .2143*
35.00% C.I.: Lower = .1298 Upper = .3318
F = 3.4552 DF = (49, 392.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)
Average Measure Intraclass Correlation = .7106**
95.00% C.I.: Lower = .5730 Upper = .8171
F = 3.4552 DF = (49, 392.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)

*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect

is present or not.

** : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients 9 items

Alpha = .7106 Standardized item alpha = .7376

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4	15.2800	1.6542	50.0
2.	X4-1	3.8800	.8953	50.0
3.	X4-2	3.8000	.8571	50.0
4.	X4-3	3.8000	.8330	50.0
5.	X4-4	3.8000	.6999	50.0

Correlation Matrix

	X4	X4-1	X4-2	X4-3	X4-4
X4	1.0000				
X4-1	.5330	1.0000			
X4-2	.4721	-.1649	1.0000		
X4-3	.5598	.0766	.0857	1.0000	
X4-4	.4372	.0912	.0000	-.0700	1.0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 50.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	30.5600	10.9453	3.3084	5

Lampiran 7

Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	107.2640	49	2.1891	
Within People	5413.6000	200	27.0680	
Between Measures	5253.5040	4	1313.3760	
1607.9208 .0000				
Residual	160.0960	196	.8168	
Total	5520.8640	249	22.1721	
Grand Mean	6.1120			

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):

People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = .2515*

95.00% C.I.: Lower = .1330 Upper = .3989
 F = 2.6800 DF = (49, 196.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)

Average Measure Intraclass Correlation = .6269**

95.00% C.I.: Lower = .4340 Upper = .7684
 F = 2.6800 DF = (49, 196.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)

*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect

is present or not.

** : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = .6269

Standardized item alpha = .5588

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)*

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y	26.2000	2.9067	50.0
2.	Y-1	3.7400	.9216	50.0
3.	Y-2	3.7200	.7570	50.0
4.	Y-3	3.7600	.8221	50.0
5.	Y-4	3.7400	.8762	50.0
6.	Y-5	3.7800	.8640	50.0
7.	Y-6	3.7200	.7835	50.0
8.	Y-7	3.7400	.8283	50.0

Correlation Matrix

	Y	Y-1	Y-2	Y-3	Y-4
Y	1.0000				
Y-1	.5683	1.0000			
Y-2	.3228	-.2235	1.0000		
Y-3	.4390	.0506	-.0118	1.0000	
Y-4	.4375	.3189	.1034	-.0884	1.0000
Y-5	.5948	.0548	.2471	.2689	.0846
Y-6	.5090	.3493	.0028	.0520	.0999
Y-7	.5815	.3106	.1094	.2661	-.0669
	Y-5	Y-6	Y-7		
Y-5	1.0000				
Y-6	.1483	1.0000			
Y-7	.2606	.1371	1.0000		

Lampiran 8

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 50.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	52.4000	33.7959	5.8134	8

Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	207.0000	49	4.2245	
Within People	22512.0000	350	64.3200	
Between Measures	22064.2800	7	3152.0400	
2414.7899 .0000				
Residual	447.7200	343	1.3053	
Total	22719.0000	399	56.9398	
Grand Mean	6.5500			

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):

People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = .2185* Upper = .3408

95.00% C.I.: Lower = .1290 (Test Value =

F = 3.2364 DF = (49, 343.0) Sig. = .0000

.0000)

Average Measure Intraclass Correlation = .6910** Upper = .8053

95.00% C.I.: Lower = .5423 (Test Value =

F = 3.2364 DF = (49, 343.0) Sig. = .0000

.0000)

*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect

is present or not.

** : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .6910

Standardized item alpha = .6823

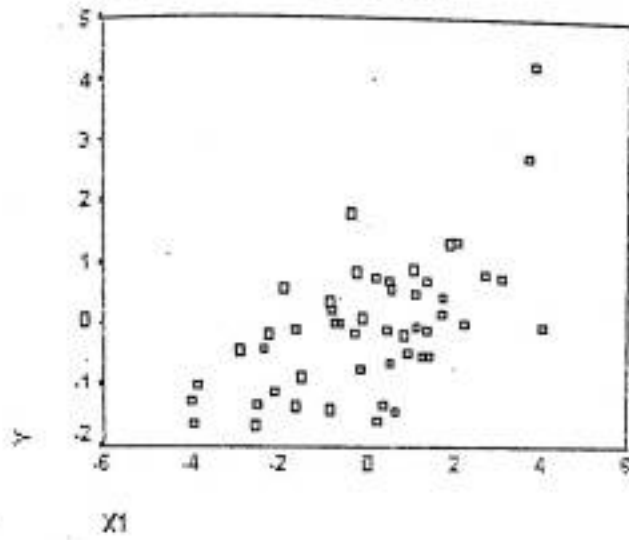
Responden	A1								X2							
	X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X1-6	X1-7	X1-8	X1	X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X2	
1	5	5	5	4	5	5	4	5	38	5	5	4	4	5	23	
2	5	4	5	4	5	5	4	5	37	5	5	4	4	5	23	
3	4	5	4	5	5	4	5	4	36	3	4	5	5	4	21	
4	5	4	5	4	4	5	4	5	36	4	4	5	5	3	21	
5	3	5	4	5	4	5	4	5	35	5	3	4	3	5	20	
6	5	4	5	4	4	3	5	4	34	3	4	3	4	4	18	
7	5	4	3	5	4	4	4	5	34	4	4	4	4	3	19	
8	4	5	5	4	5	4	5	4	36	4	3	3	5	4	19	
9	4	3	4	5	4	5	4	3	32	5	3	4	4	3	19	
10	5	4	4	3	5	4	3	4	32	5	4	4	5	4	22	
11	4	5	5	4	4	4	3	4	33	4	5	4	4	5	22	
12	5	4	5	4	5	5	4	3	35	4	5	4	4	3	20	
13	4	5	5	3	4	5	5	4	35	4	4	3	4	5	20	
14	4	3	4	4	4	3	5	3	30	3	4	4	4	4	19	
15	3	4	3	4	5	3	4	4	30	4	5	4	2	4	19	
16	3	3	4	3	3	5	4	4	29	3	4	3	4	3	17	
17	5	4	4	4	4	4	4	3	32	3	3	4	2	4	16	
18	4	4	3	4	3	4	3	3	28	4	4	3	3	4	18	
19	3	4	4	3	4	4	3	4	29	4	5	4	4	4	21	
20	4	5	3	5	5	4	4	2	32	2	4	4	3	4	17	
21	4	3	4	4	4	3	2	4	28	3	4	3	4	2	16	
22	2	3	4	3	3	4	4	3	26	4	3	5	3	3	18	
23	4	2	3	3	4	3	3	4	26	2	3	3	4	4	16	
24	2	3	4	4	3	5	3	5	29	4	4	5	3	3	19	
25	4	3	3	4	5	3	4	3	29	4	3	3	4	1	15	
26	3	4	3	3	3	4	2	4	26	4	2	3	4	4	17	
27	4	3	4	2	4	5	3	4	29	3	4	4	3	4	18	
28	2	4	4	3	4	3	4	3	27	4	2	4	4	3	17	
29	4	3	4	4	3	4	4	4	30	4	2	2	3	4	15	
30	2	4	3	3	4	3	3	4	26	2	4	3	3	3	15	
31	3	4	4	4	3	3	5	4	30	4	3	4	4	3	18	
32	4	4	3	3	4	4	3	3	28	4	3	2	4	2	15	
33	4	2	4	4	4	3	4	2	27	3	4	3	3	4	17	
34	3	4	2	4	3	4	3	5	28	3	4	4	2	2	15	
35	4	3	3	3	4	3	3	4	27	2	3	3	3	3	14	
36	4	4	3	4	2	1	4	4	26	2	4	4	2	4	16	
37	3	4	3	4	3	4	3	3	27	3	3	3	4	3	16	
38	4	4	2	3	4	3	2	3	25	3	4	3	3	4	17	
39	4	3	4	2	3	4	2	3	25	4	4	3	3	4	18	
40	4	2	3	4	2	4	1	4	24	2	4	2	4	3	15	
41	3	4	4	4	2	3	3	3	26	4	3	2	4	2	15	
42	4	3	3	3	3	2	4	4	26	2	3	4	3	4	18	
43	3	3	2	2	4	4	4	3	25	4	4	4	3	3	18	
44	3	4	4	4	2	3	4	3	27	3	2	3	4	3	15	
45	4	4	3	3	2	1	4	4	25	4	3	3	2	5	17	
46	4	3	4	4	3	2	3	3	26	4	2	1	4	4	15	
47	3	3	4	3	4	3	5	2	27	3	4	4	3	3	17	
48	4	3	2	4	2	4	4	2	25	4	2	3	4	2	15	
49	2	2	4	2	3	4	3	4	24	3	3	3	2	4	15	
50	2	1	3	4	3	3	4	4	24	2	2	4	4	3	15	
Total									1461							879

Responden	X3								X3	X4					
	X3-1	X3-2	X3-3	X3-4	X3-5	X3-6	X3-7	X3-8		X4-1	X4-2	X4-3	X4-4	X4	
1	5	5	4	4	5	4	5	5	37	5	4	5	4	18	
2	4	5	5	5	5	5	5	4	38	4	5	5	4	18	
3	5	4	5	5	3	5	4	5	36	5	4	5	4	18	
4	4	5	5	5	4	3	5	4	35	4	4	4	2	14	
5	5	5	4	4	5	4	4	5	36	5	4	4	4	17	
6	5	4	3	5	4	4	5	4	34	4	5	4	4	17	
7	4	4	5	4	4	3	5	4	33	4	5	3	4	16	
8	4	5	4	3	4	5	4	4	33	5	4	3	5	17	
9	5	4	5	4	4	4	5	5	36	5	3	5	4	17	
10	4	3	5	4	4	5	4	5	34	4	4	5	3	16	
11	5	3	4	4	3	3	4	4	30	3	4	3	4	14	
12	5	3	4	5	4	4	5	2	32	4	2	4	4	14	
13	4	3	5	4	3	3	4	5	31	4	4	4	5	17	
14	3	4	4	5	4	4	4	3	31	4	4	3	5	16	
15	3	4	3	4	3	4	3	4	28	5	5	4	4	18	
16	3	5	4	5	3	3	4	4	31	3	4	5	5	17	
17	4	4	5	4	3	5	3	4	32	4	4	3	4	15	
18	5	4	3	5	4	3	4	5	33	3	5	3	4	15	
19	4	3	5	3	3	4	3	4	29	4	4	4	3	15	
20	4	3	4	3	4	3	4	3	28	3	3	4	4	14	
21	4	4	4	3	2	4	3	3	27	4	4	4	3	15	
22	3	3	3	4	3	3	5	5	29	3	5	5	4	17	
23	4	2	3	4	4	4	3	5	29	5	4	4	3	16	
24	2	4	5	5	3	4	1	4	28	5	4	4	3	16	
25	3	5	4	3	4	3	5	3	30	3	5	4	4	16	
26	4	2	3	4	5	3	4	4	29	4	4	4	3	15	
27	4	4	4	3	3	4	4	4	30	4	3	3	4	14	
28	3	4	2	3	4	3	3	4	26	4	4	3	3	14	
29	4	2	4	4	3	5	4	2	28	4	4	3	3	14	
30	3	4	3	4	4	2	3	4	27	5	3	3	4	15	
31	4	4	2	4	3	3	5	2	27	4	3	4	3	14	
32	4	5	4	3	4	2	4	4	30	2	4	5	3	14	
33	3	4	2	4	2	4	4	4	27	4	4	3	4	15	
34	4	3	4	3	4	4	3	3	28	5	2	4	5	16	
35	3	4	3	4	3	3	4	4	28	3	4	3	3	13	
36	4	3	3	3	4	4	2	3	26	2	2	4	3	11	
37	3	3	4	4	3	3	4	3	27	2	4	5	4	15	
38	4	4	4	3	3	4	2	3	27	3	3	3	4	13	
39	3	4	3	4	4	4	3	4	29	3	4	4	5	16	
40	4	2	4	2	3	3	4	4	26	4	2	3	4	13	
41	2	4	3	4	3	3	3	4	26	3	4	4	4	15	
42	3	4	3	4	4	4	5	2	29	3	4	4	3	14	
43	2	2	3	2	4	4	4	4	25	4	3	2	4	13	
44	4	3	4	3	3	3	3	3	26	4	3	2	4	13	
45	5	4	4	3	4	4	3	3	30	5	4	4	5	18	
46	4	3	4	2	3	2	4	2	24	4	4	4	4	16	
47	2	2	3	4	4	4	3	4	26	4	5	4	3	16	
48	3	4	3	3	3	4	1	4	25	5	3	5	4	17	
49	4	2	4	4	4	3	1	3	25	5	2	4	3	14	
50	2	4	2	2	3	4	3	4	24	2	5	2	4	13	
Total									1475						764

Charts

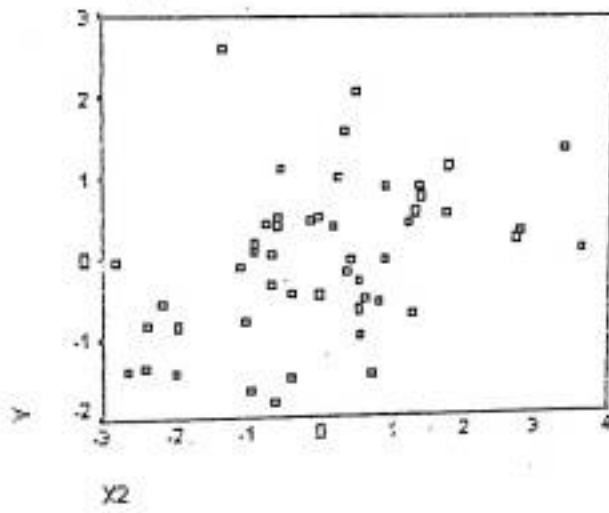
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y



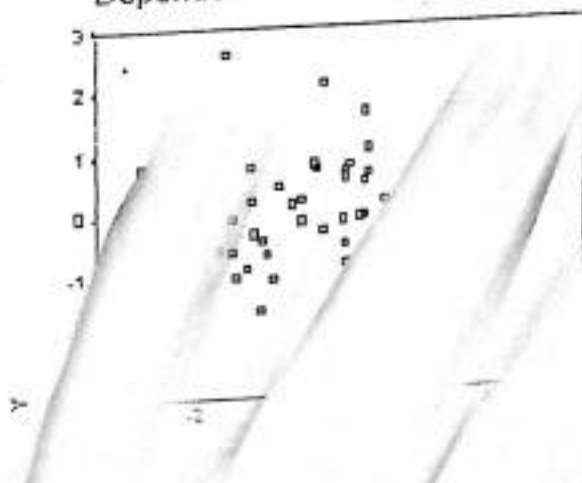
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y



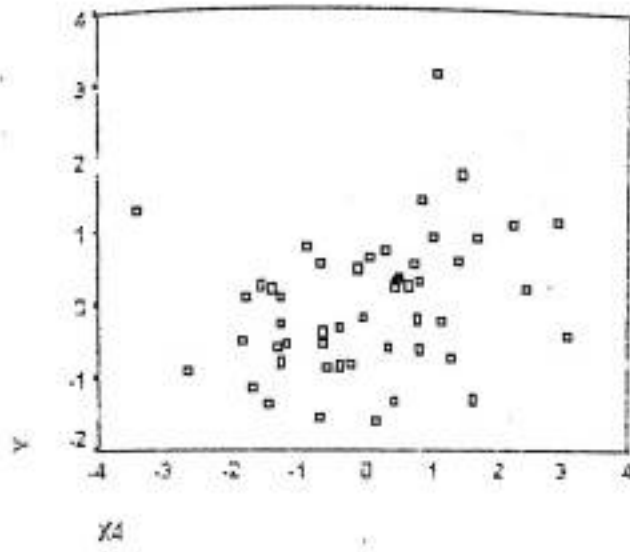
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y

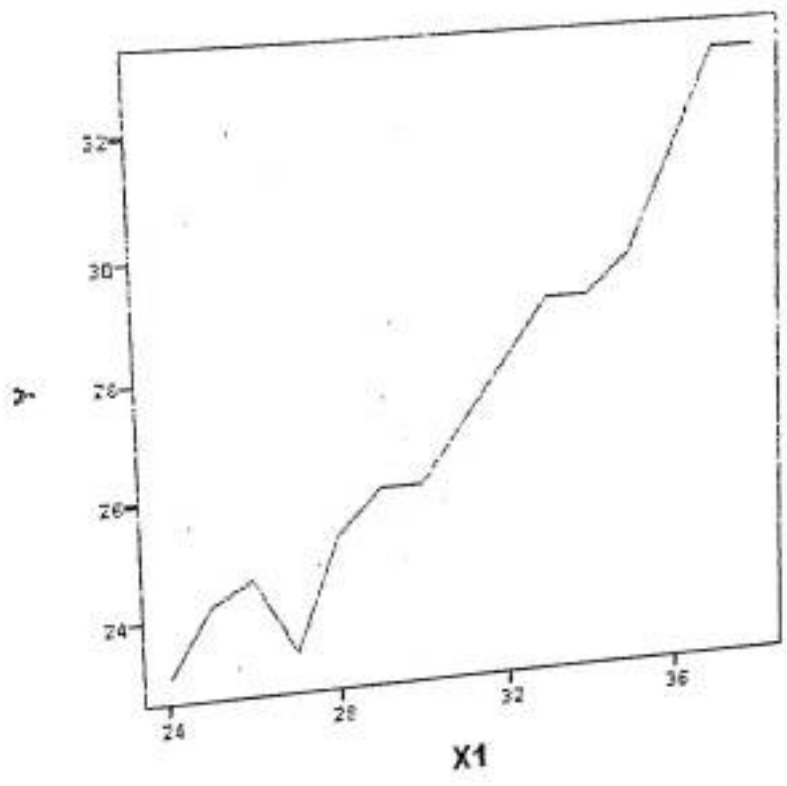
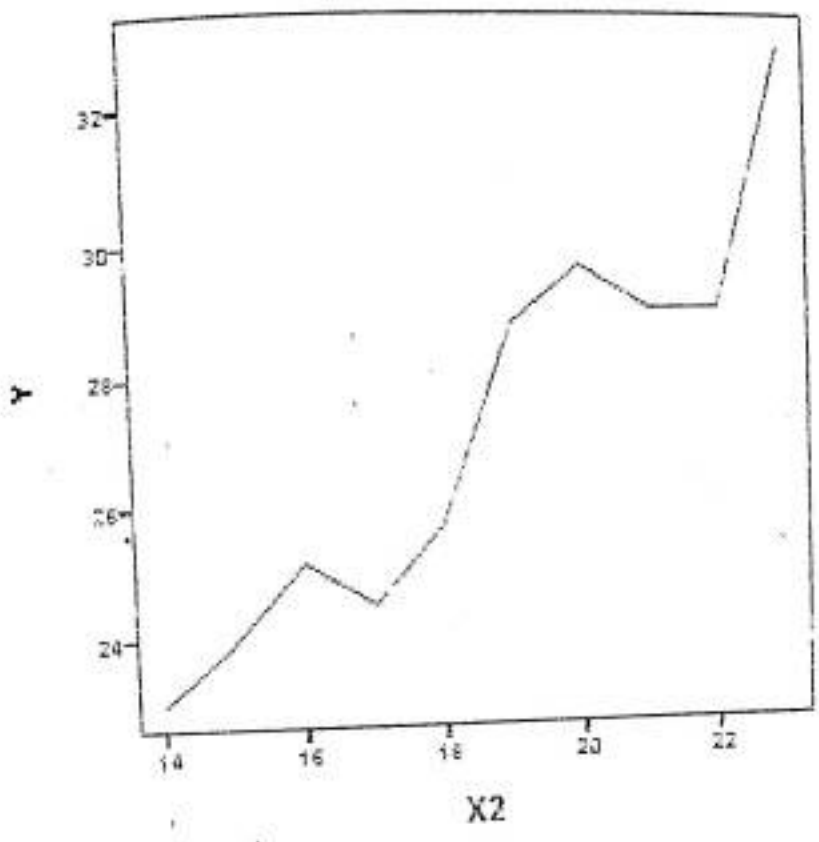


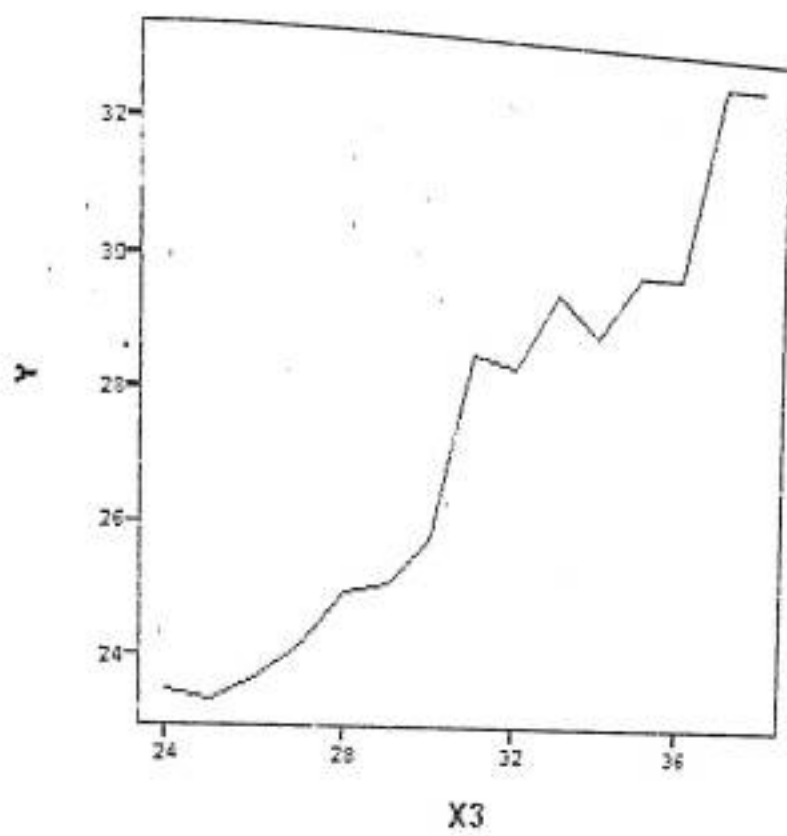
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y

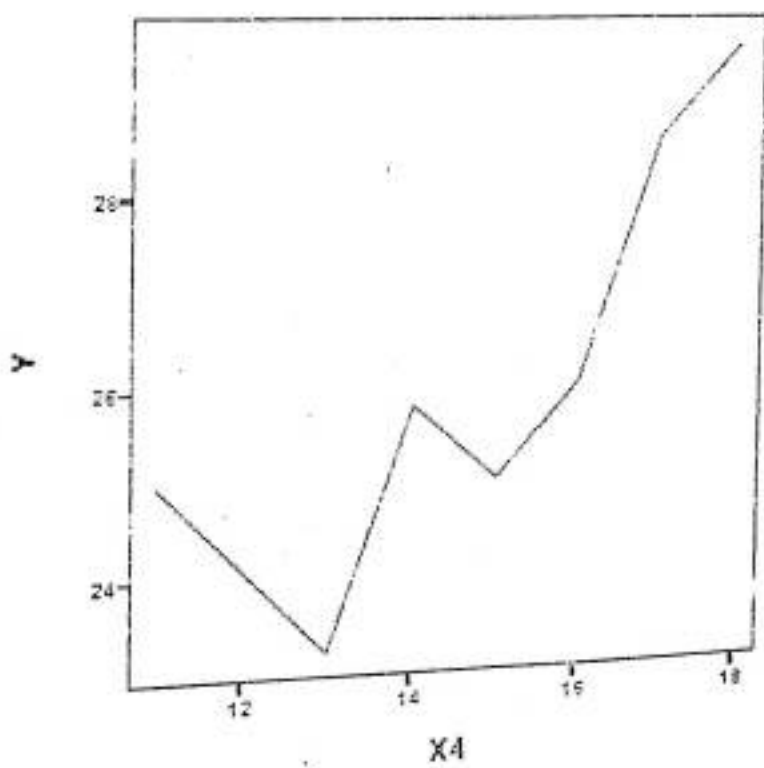


GRAFIK Y TERHADAP VARIABEL X_1 , X_2 , X_3 , X_4





Dot/Lines show Means



Dot/Lines show Means

Hal : Permohonan untuk mengisi kuesioner

Bapak / Ibu karyawan PT. Coca cola Amatil Indonesia yang terhormat.

Saya adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makasar. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk disertasi skripsi. Penelitian saya ini akan menganalisa pengaruh perilaku manajemen terhadap self-rating performance (tingkat kinerja individu) pada PT. Coca cola Amatil Indonesia.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, saya memohon kesediaan Bapak / Ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan Bapak / Ibu sebagai karyawan terhadap tempat Bapak / Ibu bekerja yaitu PT. Coca cola Amatil Indonesia. Selain itu, kuesioner ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pengaruh perilaku manajemen terhadap self-rating performance (tingkat kinerja individu) pada PT. Coca cola Amatil Indonesia.

Kuesioner yang akan diisi oleh Bapak / Ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner Bapak / Ibu akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian ini.

Harapan saya, Bapak / Ibu dapat mengisi kuesioner ini sesegera mungkin. Saya akan mengumpulkan kembali kuesioner ini satu minggu kemudian.

Demikian permohonan saya ini, atas partisipasi dan perhatian yang Bapak / Ibu berikan saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,
Peneliti

Helmy Sandra R. Bunga

DAFTAR KUISIONER

1. Nama Responden :
2. No. Responden :
3. Pendidikan :
4. Jenis Kelamin :
5. Pengalaman Kerja :
6. Kursus/pelatihan yang pernah diikuti :
7. Jabatan :
8. Departemen :

Petunjuk-petunjuk

Di bawah ini adalah pertanyaan-pertanyaan tentang perilaku kelompok-kelompok kerja. Harap dilingkari angka pada lembar jawaban yang paling menggambarkan perilaku anda dan kelompok anda.

Jawaban :

1. Sangat tidak baik (0% - 20%)
2. Tidak baik (21% - 40%)
3. Cukup baik (41% - 60%)
4. Baik (61% - 80%)
5. Sangat baik (80% keatas)

Individual

1. Ketekunan. Sampai berapa jauh anda tekun bekerja (seperti bekerja dengan baik dan bangga atasnya)?
1. 2. 3. 4. 5.
2. Komitmen pada standar. Berapa persen dari waktu anda, anda berusaha memenuhi standar kerja?
1. 2. 3. 4. 5.
3. Komitmen pada sasaran kerja. Sampai berapa jauh anda otomatis meningkatkan laju pekerjaan anda dan memperpendek waktu istirahat jika tekanan pekerjaan meningkat?
1. 2. 3. 4. 5.
4. Inisiatif kerja. Sampai berapa jauh anda memikul tanggungjawab pekerjaan (seperti berusaha memperbaiki metode-metode dan memecahkan masalah pekerjaan)?
1. 2. 3. 4. 5.

5. Frustrasi. Berapa persen dari waktu anda, anda merasa frustrasi untuk berusaha melaksanakan pekerjaan anda?

1. 2. 3. 4. 5.

6. Prestasi. Sampai berapa jauh anda memiliki rasa berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan anda (seperti puas karena telah melaksanakan pekerjaan dengan baik)?

1. 2. 3. 4. 5.

7. Absen. Berapa persen dari waktu anda, anda berada pada pekerjaan anda sehingga kelompok anda dapat mengandalkan bahwa anda ada di sana?

1. 2. 3. 4. 5.

8. (Kebalikan) Turnover (pergantian). Sampai berapa jauh anda merasa anda meninggalkan pekerjaan anda (yaitu keluar atau minta pindah)?

1. 2. 3. 4. 5.

Dalam-kelompok

9. Kepercayaan. Berapa persen dari para anggota dalam kelompok kerja anda yang anda percayai?

1. 2. 3. 4. 5.

10. Komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Berapa persen anda telah mengadakan diskusi yang berguna dengan anggota-anggota kelompok lain berkaitan dengan masalah-masalah pekerjaan?

1. 2. 3. 4. 5.

11. Komunikasi yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Berapa persen anda telah mengadakan diskusi dengan anggota-anggota kelompok lain mengenai hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan (seperti politik, sport, dsb.)?

1. 2. 3. 4. 5.

12. Kerjasama. Berapa persen dari waktu anda, anggota-anggota kelompok membantu anda jika dibutuhkan tanpa diminta?

1. 2. 3. 4. 5.

13. Kesatuan kelompok. Sampai berapa jauh anda mengidentifikasi diri dengan kelompok anda (seperti menunjukkan rasa kesatuan, merasa sebagian dari kelompok, dan ingin tetap berada dalam kelompok)?

1. 2. 3. 4. 5.

Vertikal

14. Kepercayaan ke bawah. Sampai berapa jauh atasan anda mempercayai anda?

1. 2. 3. 4. 5.

15. Kepercayaan ke atas. Sampai berapa jauh anda mempercayainya?

1. 2. 3. 4. 5.

16. Informasi yang diminta. Jika atasan anda minta informasi dari anda, sampai berapa jauh anda memberikan data yang akurat dan lengkap?

1. 2. 3. 4. 5.

17. Saringan komunikasi. Berapa persen dari waktu anda perlu menahan dan menyimpangkan informasi dari atasan anda untuk proteksi diri sendiri?

1. 2. 3. 4. 5.

18. Informasi pekerjaan. Sampai berapa jauh anda membawa masalah pekerjaan anda untuk mendapat perhatiannya?

1. 2. 3. 4. 5.

19. Informasi humas. Sampai berapa jauh anda secara sukarela memberikan informasi yang berguna padanya mengenai masalah-masalah personalia, konflik kelompok, dan jenis-jenis lain dari masalah hubungan manusia?

1. 2. 3. 4. 5.

20. Teamwork (kerja regu). Sampai berapa jauh anda merasa bagian dari kelompok supervisor anda?

1. 2. 3. 4. 5.

21. Penerimaan atas keputusan. Berapa persen anda menerima keputusan-keputusan supervisor anda? (Misalnya, adakah anda melaksanakan perintah-perintah dan permintaan-permintanya dengan menafsirkan maksudnya di samping yang sesungguhnya dikatakan)?

1. 2. 3. 4. 5.

Hubungan-hubungan antar kelompok

22. Berapa persen waktu terdapatnya kepercayaan dalam masing-masing kelompok anda?

1. 2. 3. 4. 5.

23. Berapa persen komunikasi dengan masing-masing kelompok yang akurat dan lengkap?

1. 2. 3. 4. 5.

24. Dalam hubungan kerja normal yang diperlukan untuk pekerjaan ini, berapa persen waktu dari masing-masing kelompok bersedia bekerja sama dan memberikan bantuan?

1. 2. 3. 4. 5.

25. Jika kelompok anda dipengaruhi oleh keputusan-keputusan yang dibuat oleh kelompok-kelompok lain, berapa persen waktu keputusan-keputusan ini diterima dengan baik (seperti di mana penyesuaian-penyesuaian yang perlu, dilaksanakan tanpa protes)?

1. 2. 3. 4. 5.

Self Rating Performance (tingkat kinerja individu)

1. Saya menemukan cara terbaik untuk meningkatkan produktivitas.
 1. Sangat tidak berusaha
 2. Tidak berusaha
 3. Cukup berusaha
 4. Berusaha
 5. Sangat berusaha

2. Saya menilai kinerja saya dibandingkan dengan rekan kerja yang setingkat dengan saya.
 1. Paling rendah
 2. Rendah
 3. Sama
 4. Tinggi
 5. Paling tinggi

3. Saya memberikan usulan konstruktif kepada supervisor saya mengenai bagaimana seharusnya pekerjaan dilakukan.
 1. Sangat jarang
 2. Jarang
 3. Cukup
 4. Sering
 5. Sangat sering

4. Saya menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dalam periode waktu tertentu dibandingkan dengan rekan saya yang lain.
 1. Sangat kurang mampu
 2. Kurang mampu
 3. Mampu
 4. Lebih mampu
 5. Sangat lebih mampu

Hasil pekerjaan saya selalu dinilai

1. Sangat tidak baik
2. Tidak baik
3. Cukup
4. Baik
5. Sangat baik

Hasil pekerjaan saya menghasilkan respek yang dari teman-teman saya.

1. Sangat tidak baik
2. Tidak baik
3. Cukup
4. Baik
5. Sangat baik

7. Mempertahankan dan memperbaiki hubungan dengan klien merupakan bagian yang dari pekerjaan saya.

1. Sangat tidak penting
2. Tidak penting
3. Cukup
4. Penting
5. Sangat penting