

**ANALISIS PENGARUH
VARIABEL-VARIABEL KOMPENSASI
TERHADAP KEPUASAN TENAGA
PENJUALAN**
Studi Kasus pada Sebuah Perusahaan Distribusi di
Kota Semarang



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas
Diponegoro**

Disusun oleh :

**DONI WIJAYANTO
NIM. C4A098030**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Sertifikasi

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

Doni Wijayanto

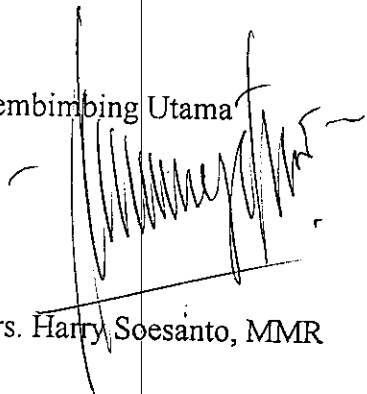
31 Agustus 2002

PENGESAHAN TESIS

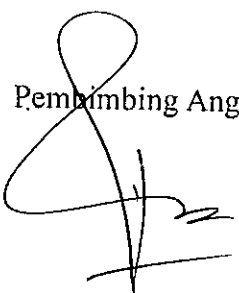
Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS PENGARUH VARIABEL-VARIABEL
KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN TENAGA
PENJUALAN**
**Studi Kasus Pada Sebuah Perusahaan Distribusi di Kota
Semarang**

yang disusun oleh Doni Wijayanto, NIM C4A098030
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

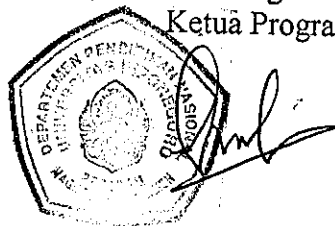
Pembimbing Utama


Drs. Harry Soesanto, MMR

Pembimbing Anggota


Drs. Prasetiono, Msi

Semarang 12 September 2002
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRAKSI

PT. Arta Boga Cemerlang merupakan suatu perusahaan distributor, dimana tenaga penjualan merupakan ujung tombak perusahaan. Dalam memasarkan produknya, PT. Arta Boga Cemerlang didukung sumber daya manusia yang andal serta mendapat dukungan dari pihak produsen, baik iklan maupun promosi. Namun pencapaian penjualan antara tahun 1999 – 2001 tidak mencapai target, padahal data Numeric Distribution menunjukkan bahwa potensi untuk meningkatkan penjualan masih terbuka luas. Dari hasil dialog antara manajemen dengan para tenaga penjualan, diperoleh fakta adanya ketidakpuasan tenaga penjualan terhadap kompensasi yang diterima. Menurut penelitian Sean de Burca prestasi tenaga penjualan salah satunya dipengaruhi oleh kompensasi

Pada penelitian ini dilakukan analisis variabel-variabel kompensasi yang mempengaruhi kepuasan tenaga penjualan. Variabel-variabel kompensasi yang dikembangkan adalah kompensasi tunai, kompensasi non tunai dan cara penerapan kompensasi. Secara keseluruhan model penelitian dalam analisis regresi menunjukkan hasil yang baik dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji penyimpangan asumsi klasik, uji signifikansi parameter individual (uji t) dan uji signifikansi simultan (uji F).

Hasil analisis mendukung empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu kompensasi tunai berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan, kompensasi non tunai berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan, cara penerapan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan, dan kompensasi tunai, kompensasi non tunai dan cara penerapan kompensasi bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan.

ABSTRACT

Arta Boga Cemerlang, Co. Ltd. is a distributor company which the sales force is the main section in the company. In selling their products, Arta Boga Cemerlang, Co. Ltd. was supported by skilled human resources and also got support from the producer both in advertisement and promotion. However, the sales performance from year 1999 until year 2001 did not accomplish the target. Numeric Distribution Data showed that the opportunity to increase sales was still widely opened. From the interview between management and sales forces, it was obtained that the sales forces were not satisfied about their compensation. Respecting to the Sean de Burca's research, it was found that one of factors that influenced sales force achievement was compensation

This research was performed to analyze the impact of compensation variables to sales force satisfaction. In a whole, the research model of regression analysis showed a good result by using validity test, reliability test, classical assumption distortion test, t test and F test.

The result of analysis supported four hypotheses in this research which are : cash compensation significantly influenced the sales force satisfaction, non cash compensation significantly influenced the sales force satisfaction, the application of compensation significantly influenced the sales satisfaction and the jointly of those three variables significantly influenced the sales satisfaction.

KATA PENGANTAR


Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan, maka penyusunan tesis yang berjudul Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Kompensasi Terhadap Kepuasan Tenaga Penjualan. Studi Kasus pada sebuah Perusahaan Distribusi di Kota Semarang dapat diselesaikan.

Kami sangat menyadari, bahwa penyelesaian penyusunan tesis ini telah melibatkan banyak pihak baik secara langsung maupun tidak langsung mulai dari awal hingga akhir penyusunannya. Maka dalam kesempatan ini, kami ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Harry Susanto, MMR, selaku Dosen Pembimbing I
2. Bapak Drs. Prasetiono, Msi, selaku Dosen Pembimbing II
3. Rekan-rekan Program Magister Manajemen angkatan IX akhir pekan, rekan-rekan bimbingan Bpk. Tauchid, Bpk. Lukas, Bpk. Budhita, Bpk. Wahyu, Bpk. Buyung, Bpk. Mathias, Bpk. Tavip, Bpk. Rahmat, Ibu Dian, Bpk. Tunggul serta rekan-rekan lainnya yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu atas dukungan, dorongan dan bantuan serta doanya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas ini

Kami menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu kami mohon saran dan kritik dari para pakar dan pihak-pihak yang mengetahui materi tesis ini. Semoga hasil penelitian ini dapat digunakan dan bermanfaat bagi pihak yang memerlukannya.

Semarang, Agustus 2002
Penulis


Doni Wijayanto
C4A098030

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstraksi	iv
Abstract	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	9
2.1. Telaah Pustaka	9
2.1.1. Definisi Kompensasi	9
2.1.2. Model Kompensasi	10
2.1.3. Jenis Kompensasi	11
2.1.4. Kepuasan Kerja	13
2.1.5. Strategi Kompensasi	15

2.2. Penelitian Terdahulu	25
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	29
2.4. Hipotesis	31
2.5. Definisi Operasional Variabel	32
2.6. Posisi Penelitian Dibandingkan Penelitian Terdahulu	39
III. METODE PENELITIAN	40
3.1. Populasi Obyek Penelitian	40
3.2. Data	40
3.3. Metode Analisis	40
3.3.1. Uji Validitas	41
3.3.2. Uji Reliabilitas	41
3.3.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	42
3.3.4. Analisis Regresi	46
IV. ANALISIS DATA	51
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	51
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	51
4.1.2. Lokasi Perusahaan	52
4.1.3. Produk	53
4.1.4. Distribusi	53
4.1.5. Organisasi Perusahaan	54
4.1.6. Tenaga Penjualan dan Strategi Kompensasi	56
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data	59
4.2.1. Uji Validitas	59

4.2.2. Uji Reliabilitas	60
4.2.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	60
4.2.4. Pengujian Hipotesis	62
V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	67
5.1. Hasil Uji Regresi dan Hasil Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	67
5.2. Hasil Pengujian Hipotesis	67
5.3. Implikasi Terhadap Kebijakan Perusahaan	68
5.4. Keterbatasan Penelitian	70
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	70
DAFTAR REFERENSI	72
LAMPIRAN-LAMPIRAN	74
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN	104

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Rangkuman Pola Strategi Kompensasi	16
Tabel 2 : Variabel, Indikator Variabel dan Pengukurannya	37
Tabel 3 : Kriteria Reliabilitas Alpha	42
Tabel 4 : Durbin Watson d test : Decision Rules	46
Tabel 5 : Pola Demografi Tenaga Penjualan	57
Tabel 6 : Uji Validitas Data	59
Tabel 7 : Perbandingan nilai R^2	60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Model Kompensasi Lama	10
Gambar 2 : Pengelompokan Kompensasi	13
Gambar 3 : Model Faktor-faktor Penting dalam Strategi Kompensasi Penjualan	17
Gambar 4 : Bagian-bagian Penting Sistem Kompensasi	29
Gambar 5 : Kerangka Pemikiran Teoritis	31
Gambar 6 : Uji Heterokedatisitas	61
Gambar 7 : Uji Durbin-Watson	62

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Data Performance Penjualan 1999-2001	74
Lampiran 2 : Data Market Share dan Numeric Distribution	75
Lampiran 3 : Rangkuman Dialog Manajemen	76
Lampiran 4 : Struktur Organisasi	78
Lampiran 5 : Data Mentah Penelitian	79
Lampiran 6 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	81
Lampiran 7 : Hasil Uji Regresi dan Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	83
Lampiran 8 : Tabel R Korelasi Product Moment	90
Lampiran 9 : Tabel Durbin-Watson	92
Lampiran 10 : Tabel Distribusi t	93
Lampiran 11 : Tabel Distribusi F	94
Lampiran 12 : Kuisisioner	95

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT. Arta Boga Cemerlang adalah sebuah perusahaan distributor yang merupakan distributor dari produk-produk Group Orang Tua dan Group ABC. PT. Arta Boga Cemerlang sendiri adalah termasuk salah satu perusahaan dalam Group Orang Tua. Adapun produk-produk yang didistribusikan oleh PT. Arta Boga Cemerlang adalah Batu Baterai ABC Carbon Zinc, Batu Baterai ABC Alkaline, Sikat Gigi Formula, Pembalut Wanita Honeysoft, Minuman Energi Kratingdaeng, Pasta Gigi Formula, Permen Tango, dan Wafer Tango. PT. Arta Boga Cemerlang berkantor pusat di Jakarta dan mendistribusikan produk tersebut di seluruh Indonesia. Kantor cabangnya tersebar di 20 kota yaitu Medan, Pekanbaru, Palembang, Lampung, Banten, Jakarta, Bandung, Cirebon, Semarang, Solo, Surabaya, Malang, Denpasar, Balikpapan, Pontianak, Banjarmasin, Manado, Makasar, Palu dan Sorong. Khusus untuk cabang Semarang, perusahaan tersebut mempunyai 75 armada penjualan yang tersebar di 8 depo. Depo-depo tersebut terletak di kota Semarang, Salatiga, Kudus, Pati, Blora, Batang, Tegal dan Slawi.

Sejak mulai berdirinya perusahaan pada tahun 1985, manajemen telah mempunyai komitmen untuk membangun tim penjualan yang tangguh melalui proses seleksi karyawan yang selektif dan program-program pelatihan yang cukup komprehensif. Dalam menentukan karyawan yang akan diseleksi, perusahaan mempunyai kriteria-kriteria tertentu yang disebut dengan Standar Jabatan Pegawai,

dimana untuk jabatan Salesman/tenaga penjualan adalah minimal berpendidikan SMA dengan nilai rata-rata STTB (Surat Tanda Tamat Belajar) minimal adalah 7.0 dan untuk Jabatan Supervisor dan Kepala Bagian ke atas adalah berpendidikan Sarjana dengan Indeks Prestasi minimal adalah 3.0. Program-program pelatihan disusun oleh I CaRe (Institute Capital Resources) yaitu suatu divisi didalam Group Orang Tua yang khusus menangani masalah pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan-pelatihan. Di dalam mengelola pelatihan tersebut I CaRe bekerja sama dengan lembaga-lembaga pelatihan dan lembaga pendidikan yang cukup ternama diantaranya adalah Tack Training International, IPMI, PPM, Sentra Bina Manindo, IMCS, Jakarta Consulting Group dan lain-lain. Setiap Salesman/ tenaga penjualan, sebelum bertugas di lapangan akan mendapatkan modul pelatihan Salesmanship dan Wiraniaga Tangguh disamping pelatihan intern perusahaan mengenai sistem dan prosedur serta pengenalan produk-produk yang didistribusikan oleh perusahaan. Sedangkan untuk jabatan Supervisor ke atas mendapat pelatihan Professional Management System, Human Resources Management System, Production and Operation Management, Professional Selling Skills, Basic Marketing , Millennium Leadership, Basic Finance dan Problem Solving & Decision Making.

Dalam mendistribusikan produknya, perusahaan mendapat dukungan yang sangat besar dari produsen baik iklan maupun promosi melalui media cetak maupun media TV dan radio, *sales promotion* ataupun *trade promotion*. Selain itu pihak produsen juga menempatkan personil marketing di distributor untuk membantu penjualan PT. Arta Boga Cemerlang.

Namun demikian, pencapaian penjualan sejak tahun 1999 hingga terakhir tahun 2001, terdapat kesenjangan angka yang cukup menarik untuk dikaji lebih lanjut. Selama 3 tahun terakhir tersebut hampir disetiap bulan para tenaga penjualan tersebut masih belum membuktikan pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan oleh manajemen, seperti yang terlihat pada lampiran 1. Sedangkan berdasarkan data dari Survey Research Indonesia (AC Nielsen), potensi pasar di Jawa Tengah bagian utara (sesuai dengan area kerja PT. Arta Boga Cemelang cabang Semarang) masih sangat besar untuk memasarkan produk-produk tersebut (Data Numeric Distribution lampiran 2). Data yang digunakan untuk mengkaji adalah Market Share (MS) dan Numeric Distribution (ND). Market Share adalah pangsa pasar/bagian yang dimiliki produk tersebut dari total industri produk tersebut dalam periode tertentu, dan Numeric Distribution adalah jumlah langganan yang transaksi produk tersebut dalam 100 langganan yang potensial menjual produk tersebut atau prosentase outlet yang transaksi produk tersebut dari total outlet yang potensial menjual produk tersebut. Berdasarkan data Market Share menunjukkan bahwa produk-produk yang dipasarkan oleh PT. Arta Boga Cemerlang mempunyai Market Share yang cukup tinggi, hal ini menunjukkan bahwa produk-produk tersebut mempunyai keunggulan sehingga para tenaga penjualan seharusnya tidak mengalami kesulitan dalam menawarkan produk karena produk tersebut sudah dikenal di masyarakat. Namun jika melihat nilai data Numeric Distribution, menunjukkan bahwa masih banyak langganan-langganan potensial yang belum transaksi. Sebagai contoh adalah produk Sikat Gigi Formula, berdasarkan data Numeric Distribution periode April-Mei 1999 angkanya adalah 36. Artinya adalah

dalam periode tersebut dari 100 langganan potensial menjual sikat gigi hanya 36 langganan yang transaksi Sikat Gigi Formula. Jadi hanya 36% dari total langganan potensial menjual sikat gigi yang transaksi Sikat Gigi Formula. Berarti masih ada 63% langganan potensial yang belum melakukan transaksi. Demikian juga data Numeric Distribution produk Batu Baterai ABC periode Juni-Juli 2000 menunjukkan angka 75. Artinya bahwa hanya 75% dari total outlet yang potensial menjual batu baterai, yang melakukan transaksi pembelian Batu Baterai merk ABC. Masih ada 25% dari total langganan potensial yang belum melakukan transaksi atau terdistribusi. Hal ini menunjukkan masih besarnya potensi untuk meningkatkan penjualannya. Demikian pula produk-produk yang lain, masih terbuka kesempatan karena nilai Numeric Distribution-nya belum optimal (100).

Berdasarkan dengan prestasi pencapaian target penjualan tersebut, manajemen melakukan evaluasi yang mendalam selama kurun waktu tersebut dan akhirnya memunculkan dua isue penting untuk dijadikan bahan intropeksi guna mencapai prestasi yang lebih baik. Kedua issue tersebut adalah :

- Produktivitas tenaga penjualan yang masih rendah
- Kedisiplinan kerja karyawan secara umum yang masih lemah.

Berdasarkan dua issue penting tersebut, semua Kepala Bagian dan Supervisor diwajibkan membuat rencana kerja tahunan yang beracuan pada issue tersebut sehingga di tahun-tahun mendatang dapat menunjukkan prestasi kerja perusahaan yang lebih baik.

Di lain pihak, manajemen melalui bagian PGA (Personel and General Affair/ Personalia) juga aktif untuk selalu menjaga hubungan industrial antara para

tenaga kerja penjualan dengan manajemen. Bentuk hubungan tersebut adalah dengan mengadakan kunjungan ke depo-depo secara rutin minimal 1 bulan sekali. Dalam pertemuan tersebut, selain menyampaikan beberapa issue-isue penting perusahaan yang perlu diketahui oleh para tenaga penjualan, juga dilakukan dialog yang efektif guna mendapatkan umpan balik dari tenaga penjualan baik yang menyangkut kepuasan kerja, keluhan-keluhan atau usulan-usulan untuk perbaikan penyelenggaraan hubungan industrial yang selama ini ini dijalankan. Pada setiap pertemuan tersebut dibuat ringkasan yang selanjutnya diteruskan kepada bagian terkait untuk ditanggapi dan diselesaikan permasalahannya guna tetap menjamin keefektifan berjalannya operasi perusahaan. Hasil-hasil dialog yang telah dilakukan selama tahun 2001 dapat dilihat di lampiran 3.

Berdasarkan data ringkasan dialog seperti yang tercantum di lampiran 3, maka diperoleh suatu data lapangan yang mengindikasikan bahwa selama dialog tersebut dilakukan, masalah-masalah yang berkaitan dengan pendapatan tenaga penjualan menempati urutan atas dari frekuensi kemunculannya. Dengan melihat seringnya perihal kompensasi atau pendapatan dipertanyakan oleh para tenaga penjualan, menunjukkan cukup dominannya masalah kompensasi tersebut dalam dimensi total permasalahan kerja yang dihadapi oleh tenaga penjualan. Hal ini dapat dimungkinkan terjadinya penurunan semangat kerja para tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Kompensasi sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil penelitian Sean de Burca dan Marry Lambkin (1993) yang menunjukkan bahwa prestasi kerja dan perilaku kerja personil penjualan dipengaruhi oleh 4 faktor yaitu :

1. Seleksi
2. Pelatihan penjualan
3. Supervisi
4. Motivasi dan Kompensasi

Aspek kompensasi yang dimaksud adalah dalam pengertian kompensasi secara luas yaitu baik kompensasi yang diterimakan secara tunai misalnya gaji pokok, tunjangan makan, bonus, tunjangan hari raya dan lain-lain, maupun kompensasi yang diberikan secara tidak tunai seperti kesempatan mendapat pengakuan, kondisi kerja yang nyaman, atasan yang kompeten dan lain-lain. Tidak tertutup kemungkinan juga kompensasi ini dikaitkan dengan praktek-praktek cara penerapan sistem kompensasi seperti kejelasan atas penghitungan insentif yang diterima, ketepatan jadwal pembayaran, dan lain-lain.

Untuk itu perlu dilakukan suatu penelitian yang dapat memberikan rekomendasi mengenai faktor-faktor yang berpengaruh dalam penerimaan kompensasi tenaga penjualan sehingga manajemen dapat melakukan langkah-langkah perbaikan sistem kompensasi berdasarkan skala prioritas yang tepat. Di tambah dengan fakta pencapaian target penjualan yang belum sesuai dengan yang diharapkan selama kurun waktu 1999 – 2001, maka penelitian tersebut akan sangat membantu manajemen dalam menemukan faktor yang mempengaruhi kepuasan tenaga penjualan atas kompensasi yang diterimanya sehingga diharapkan dapat membantu baik secara langsung maupun tidak langsung menyelesaikan masalah pencapaian target penjualan tersebut.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah terdapatnya ketidakpuasan tenaga penjualan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan yang mengakibatkan lemahnya motivasi kerjanya sehingga mempengaruhi pencapaian target penjualan.

Dengan adanya fakta (Lampiran 1) bahwa target penjualan yang telah ditetapkan belum tercapai, maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan tenaga penjualan berkaitan dengan kompensasi yang diberikan perusahaan. Berdasarkan penelitian tersebut diharapkan akan diperoleh faktor yang dominan mempengaruhi sebagai masukan bagi manajemen dalam menyusun sistem kompensasi yang diterapkan di masa datang dapat berjalan lebih efektif.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk

1. Menganalisis pengaruh kompensasi tunai terhadap kepuasan tenaga penjualan.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi non tunai terhadap kepuasan tenaga penjualan.
3. Menganalisis pengaruh cara penerapan kompensasi terhadap kepuasan tenaga penjualan.

4. Menganalisis pengaruh kompensasi tunai, kompensasi non tunai dan cara penerapan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan tenaga penjualan..

Setelah dilakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Mengetahui faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun formulasi sistem kompensasi yang efektif pada Bagian Penjualan.
2. Sebagai bahan masukan untuk mengevaluasi sistem kompensasi yang telah dijalankan sehingga lebih efektif di dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan.
3. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan dilakukannya penelitian-penelitian lanjutan sehingga dapat dihasilkan rekomendasi yang lebih baik dalam hal penerapan sistem kompensasi di perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1 Definisi Kompensasi

Definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut :

William B Werther dan Keith Davis (1982)

Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personel department usually designs an administers employee compensation.

(Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia)

Edwin B Flipppo (1984)

Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for thei contribution to organizational objectives

(Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi)

Andrew F Sikula (1981)

A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense

(Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstrusikan atau dianggap sebagai balas jasa atau ekuivalen)

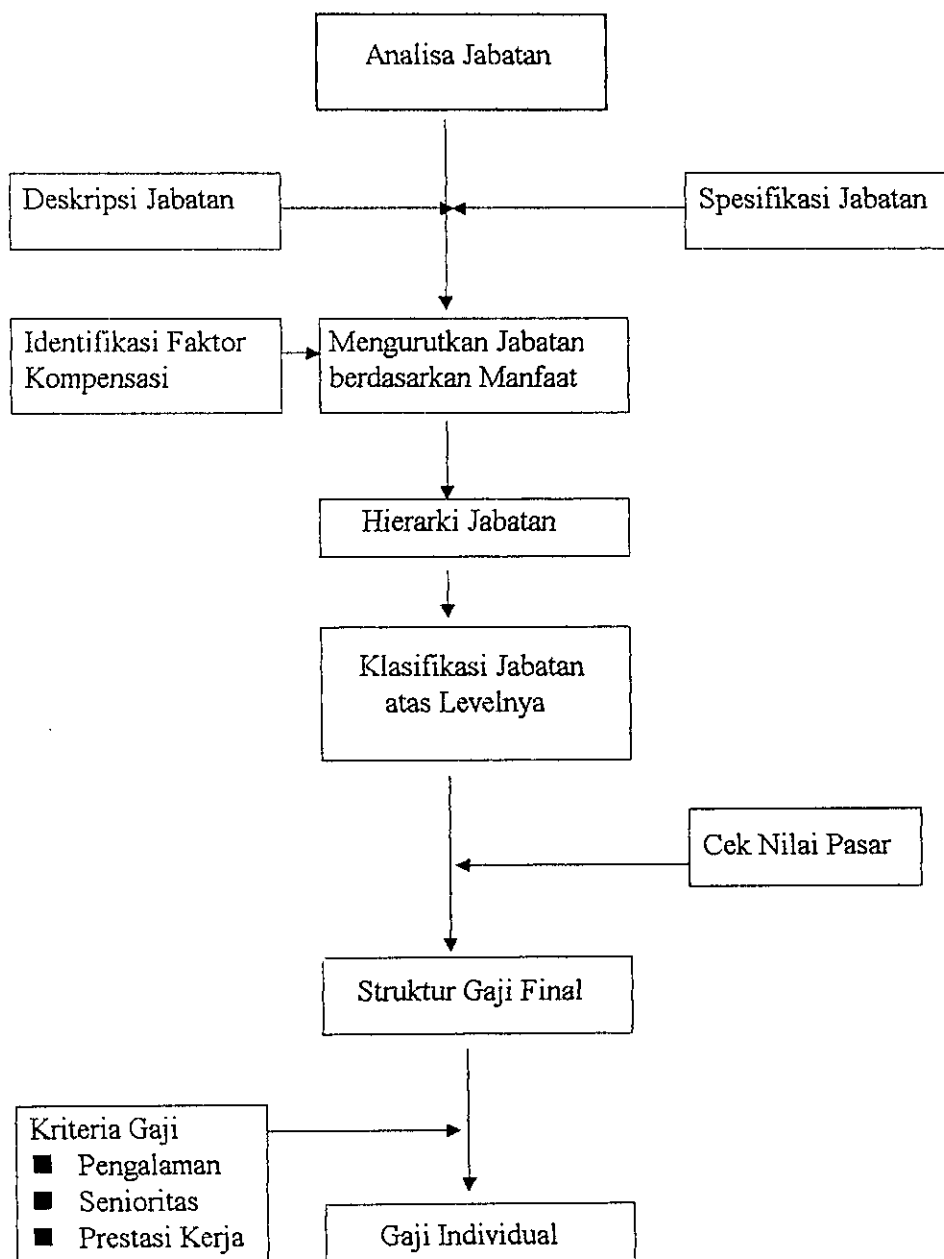
Menurut Sedarmayanti (2001) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan masalah yang sangat kompleks, namun penting bagi pegawai maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada

pegawai harus mempunyai dasar yang rasional. Namun demikian faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

2.1.2. Model Kompensasi

Gomez-Mejia menggambarkan suatu model sistem kompensasi lama seperti pada Gambar 1.

Gambar 1.
Model Kompensasi Lama (Gomez-Mejia dan Balkin, 1992)



Sistem kompensasi lama tersebut memberikan masukan untuk memikirkan bagaimana caranya suatu sistem kompensasi yang baru disusun. Orientasi strategis dilibatkan di dalam pengembangan visi perusahaan jangka panjang yang lebih menggambarkan cakupan yang lebih luas dibanding hanya mempertimbangkan hal-hal yang taktis berjangka pendek. Oleh karena itu suatu sistem kompensasi yang berjangkauan lebih luas dapat diindikasikan atau berciri - ciri sebagai berikut :

1. Sistem kompensasi harus berperan di dalam konteks organisasi dan merupakan bagian integral dari suatu proses formulasi strategi.
2. Kompensasi memainkan peran utama di dalam proses pengambilan keputusan-keputusan strategis, termasuk di dalam proses perencanaan, implementasi, dan pengendalian.
3. Kebijakan kompensasi harus dapat merefleksikan keinginan - keinginan utama dari para pemegang saham.

Apabila indikasi - indikasi tersebut diatas sudah tampak didalam suatu perusahaan, maka sistem kompensasi sudah menempati pada porsi yang benar sesuai dengan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang moderen (Gomez-Mejia dan Balkin, 1992).

2.1.3. Jenis Kompensasi

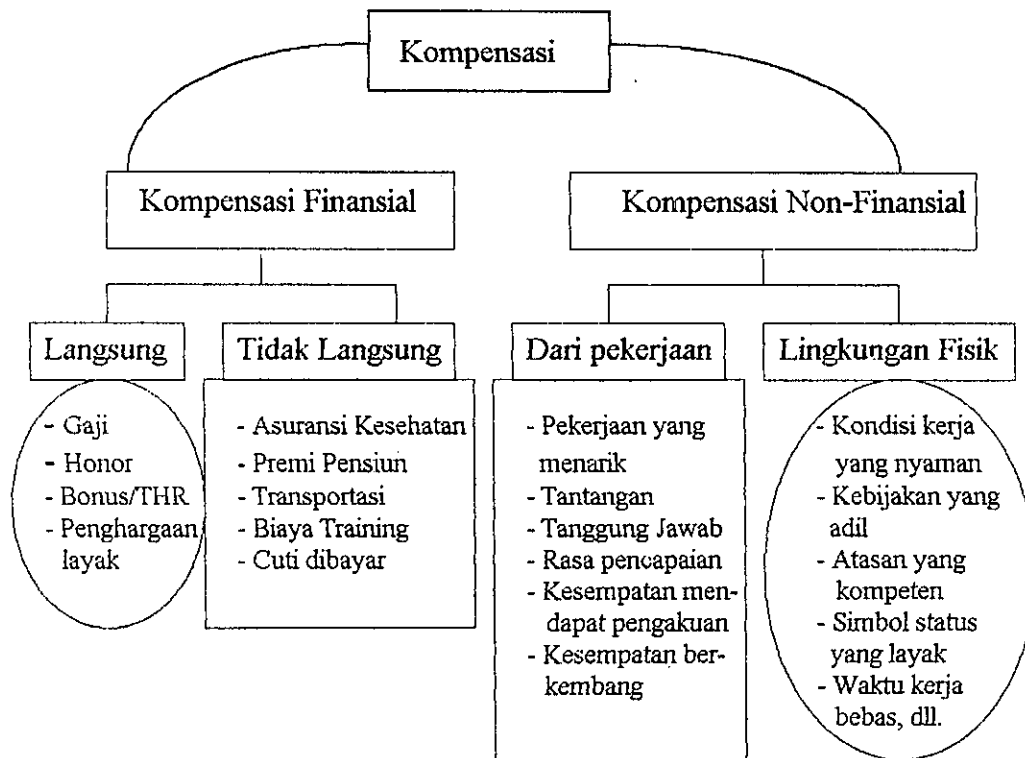
Menurut Mondy R, Wayne & Noe Robert M (1990) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu : (1) Kompensasi Finansial, dan (2) Kompensasi Non-Finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang bersifat langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran yang diterima dalam bentuk gaji, honor, penghargaan atau bonus.

Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari semua penghargaan finansial yang tidak termasuk pada kompensasi langsung seperti asuransi, tunjangan kesehatan, premi pensiun, biaya tugas, biaya kursus, biaya training, dan lain - lain.

Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diterima dari pekerjaannya sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologi tempat bekerjanya.

Contoh : seorang tenaga penjualan akan merasa puas dengan prestasinya jika mencapai target penjualannya. Setiap orang memiliki alasan yang berbeda dalam bekerja. Jika seseorang masih dalam rangka mencukupi kebutuhan fisik, maka uang paling penting dari semua penghargaan. Tetapi bagi yang sudah mencapai kebutuhan non fisik seperti kebutuhan sosial, pengakuan, uang bukanlah hal yang terpenting. Kompensasi yang layak hanya ada dalam pikiran penerima dan kompensasi tersebut mempunyai dampak langsung dan penting pada hasil kerja suatu perusahaan. Gambar 2 menjabarkan pengelompokan suatu sistem kompensasi.

Gambar 2.
Pengelompokan Kompensasi (Mondy R, Wayne & Noe Robert M, 1990)



2.1.4. Kepuasan kerja

Kompensasi dikatakan penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kerja pegawai itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Apabila kompensasi diberikan secara tepat, maka para pegawai akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi bila kompensasi yang diberikan tidak atau kurang memadai, maka motivasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja pegawai mungkin akan menurun. (Sedarmayanti, 2001)

Menurut Robert L Mathis dan John H Jackson (2001) kepuasan kerja adalah keadaan yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tidak terpenuhi. Sebagai contoh jika seorang tenaga kerja mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja tidak aman dan kotor. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dan tenaga kerja dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Sondang Siagian (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- Sifat pekerjaan
- Imbalan atau kompensasi
- Hubungan kerja antara atasan dan bawahan maupun rekan kerja
- Pekerjaan itu sendiri
- Kesempatan pengembangan karir
- Kesempatan pengakuan dan aktualisasi diri

Barbara K Holland (1989) berpendapat bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh uang, kebutuhan untuk diterima dan keinginan untuk dimiliki, kesempatan aktualisasi diri dan sifat kerja itu sendiri. Manajemen dapat lebih jauh meningkatkan tingkat kepuasan para pegawainya dengan memberikan otonomi lebih kepada mereka. Kepuasan meningkat ketika suatu pekerjaan memberikan kepada pegawai untuk merasa bertanggung jawab akan porsi pekerjaan yang berarti

2.1.5. Strategi Kompensasi

Suatu sistem kompensasi yang baik dan berhasil membutuhkan perhatian dari semua pihak dalam hubungan ketenagakerjaan. Hal ini dicapai dengan menyusun suatu sistem yang mengikutsertakan perbandingan baik internal maupun eksternal dalam menentukan tingkat gaji. Di samping itu, lebih penting dititik beratkan kepada pegawai tertentu yang tidak puas dengan kompensasinya daripada pegawai dengan tingkat kepuasan secara keseluruhan. (Fisher, Chyntia; Lyle F Schoenfeldt & James B Shaw, 1993)

Menurut Luis R. Gomez-Mejia (1992), Strategi Kompensasi didefinisikan sebagai utilisasi dari sistem-sistem kompensasi melalui mekanisme yang terintegrasi yang melibatkan semua unit organisasi dan individu yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis perusahaan dengan tetap memperhitungkan hambatan-hambatan internal dan eksternal.

Setelah melakukan review 18 hasil penelitian selama 15 tahun, antara 1973-1988 tentang strategi kompensasi ditambah lagi dengan studi statistik pada 243 perusahaan, Gomez-Mejia (1992) merekomendasikan pola strategi kompensasi seperti terlihat pada tabel 1

Tabel 1.
Rangkuman Pola Strategi Kompensasi

	Strategi Kompensasi	
	Konvensional	Moderen
<u>Basis Kompensasi</u>		
1. Unit yang dianalisa	Jabatan	Keahlian
2. Kriteria untuk Kenaikan Kompensasi	Mutu Kerja	Kinerja
3. Level Pengukuran Kinerja	Individu	Individu dan Agregat
4. Orientasi Waktu	Jangka Pendek	Jangka Panjang
5. Pembagian Resiko	Rendah	Tinggi
6. Fokus Strategi	Korporat	Divisi/Unit
7. Persamaan Perhatian	Konsisten Internal	Perkembangan Pasar
8. Distribusi Penghargaan	Hierarki	Egaliter
9. Tipe Kontrol	Memonitor Perilaku	Memonitor Hasil Akhir
<u>Desain Kompensasi</u>		
1. Kebijakan Pengupahan	> Rata-rata Pasar	< Rata-rata Pasar
2. Kebijakan Benefit	> Rata-rata Pasar	< Rata-rata Pasar
3. Pembayaran Insentif Dalam Kompensasi	Rendah	Tinggi
4. Total Kompensasi	Potensi masa depan rendah dengan pensiun lebih tinggi	Potensi Masa Depan tinggi dan pensiun
5. Penekanan pada Skedul Kompensasi	Jenis penghargaan lebih sedikit dengan frekuensi rendah	Dini lebih rendah Jenis Penghargaan Lebih bervariasi dengan frekuensi Tinggi
6. Penekanan pada Penghargaan	Bukan Uang	Berupa Uang
<u>Kerangka Administrasi</u>		
1. Pengambilan Keputusan	Terpusat	Desentralisasi
2. Transparansi Kompensasi	Rendah	Tinggi
3. Struktur	Otoriter	Partisipatif
4. Kebijakan Kompensasi	Birokratis	Fleksibel
5. Ketergantungan Atasan	Tinggi	Rendah

Sumber : Gomez-Mejia 1992

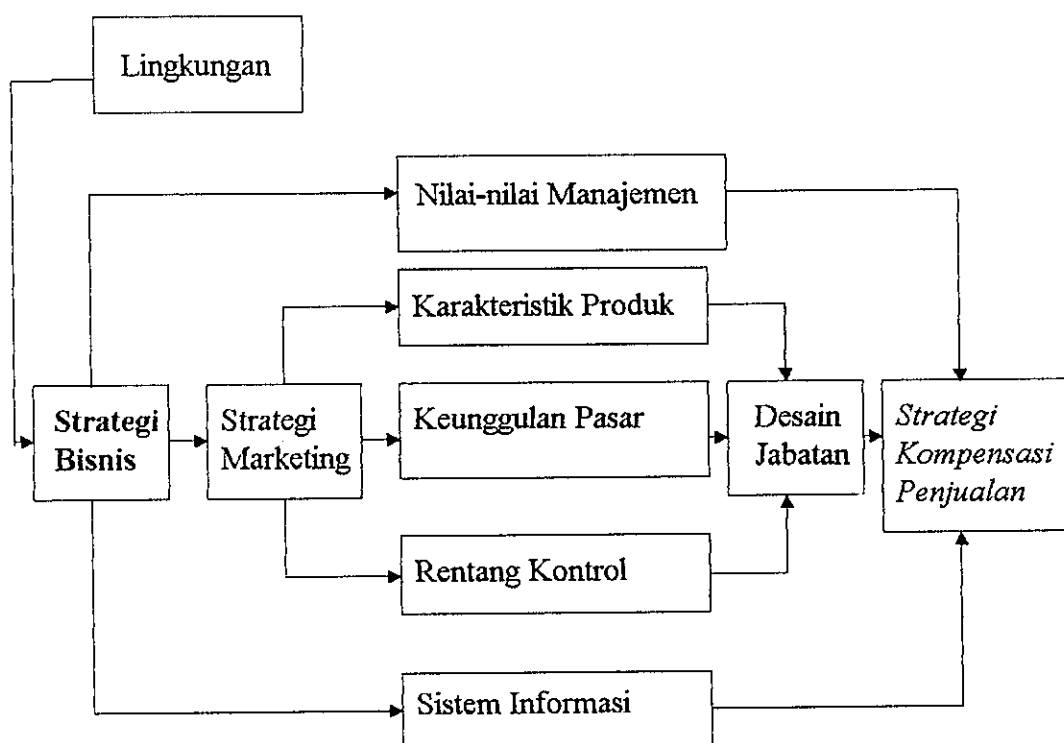
Apabila difokuskan pada sistem kompensasi untuk tenaga penjualan, maka Mary F. Cook (1996) menyatakan bahwa secara alamiah pemberian kompensasi dibedakan atas faktor - faktor teritorial yang menjadi tanggung jawabnya, lokasi geografisnya, tipe pemilik perusahaan yang mempekerjakan, pencapaian penjualan

tahunan, tipe pelanggannya, panjang pendeknya pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan level tanggung jawab didalam organisasi

Dilihat dari dimensi Strategi Kompensasi Penjualan, terdapat dua hal yang memegang peranan penting di dalam pengembangan Strategi Kompensasi Penjualan meliputi : (1) Besaran Kompensasi, dan (2) Komposisi Komponen Kompensasi. Tidak seperti yang diterapkan pada bagian - bagian lain, kedua hal tersebut di atas dapat dilaksanakan secara khusus pada bagian penjualan / pemasaran, karena bagian ini memiliki kaitan yang menyeluruh pada setiap bagian didalam pengoperasian perusahaan serta mempunyai otonomi yang besar didalam menentukan berjalannya roda perusahaan.

Gomez-Mejia (1992) kembali menggambarkan bagian - bagian yang mempengaruhi Strategi Kompensasi Penjualan seperti tampak pada Gambar 3.

Gambar 3.
Model Faktor-faktor Penting dalam Strategi Kompensasi Penjualan



Mengingat pentingnya bagian - bagian dalam bagan tersebut di atas di dalam mengembangkan Sistem Kompensasi yang handal di perusahaan, maka satu per satu bagian tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Strategi Bisnis

Strategi bisnis menerapkan tujuan, sasaran dan kebijakan dari suatu organisasi. Seluruh strategi fungsional seperti strategi marketing harus mendukung strategi bisnis. Salah satu bagian strategi marketing, yakni strategi kompensasi harus benar - benar diterjemahkan dari strategi bisnis yang ada. Bila hal ini tidak dilaksanakan, maka akan berakibat pada proses yang tidak efektif dan kontra produktif. Pada kenyataannya seluruh variabel organisasi yang teridentifikasi dalam model tersebut seharusnya berakar pada Strategi Bisnis.

2. Lingkungan

Para eksekutif mengembangkan Strategi Bisnis untuk merespon dan mengantisipasi perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan yang terbentuk dari konteks pasar, teknikal, legal dan sosiokultural. Yang dimaksud dengan konteks pasar adalah hal - hal yang berkaitan dengan strategi kompensasi penjualan di mana kebijakan kompensasi sebagian ditentukan oleh kedinamisan penawaran dan permintaan yang terjadi dalam pasar tenaga kerja para profesional penjualan, di mana perusahaan harus mempertimbangkannya supaya dapat mempertahankan tenaga - tenaga penjualan yang berkualitas.

3. Strategi Pemasaran

Derivasi dari strategi bisnis ini turut menentukan struktur organisasi penjualan, jenis - jenis produk yang ditawarkan ke pelanggan, dan program - program peningkatan pengenalan produk yang kesemuanya itu dapat dilakukan oleh para tenaga penjualan. Faktor - faktor tersebut sangat mempengaruhi langkah - langkah yang diambil dalam mendesain jabatan yang pada akhirnya akan berpengaruh balik pada kebijakan pembayaran kompensasi. Oleh karena itu Gambar 6 menunjukkan bahwa karakteristik produk, keunggulan pasar, rentang kendali, dan desain jabatan dapat dijadikan acuan dalam melihat hubungan antara strategi kompensasi pemasaran / penjualan dan kontribusinya pada tingkat kinerja perusahaan

4. Karakteristik Produk

Karakteristik produk menentukan tingkat kebutuhan pengembangan teknis dari seorang tenaga penjualan di dalam proses menjual produk yang ditanganinya ke pelanggan. Produk yang memiliki kandungan pengetahuan teknikal yang tinggi, seperti komputer, atau instrumen medis akan membutuhkan para tenaga penjualan yang mempunyai latar belakang teknik sehingga dapat mendukung peningkatan nilai jual dari produk yang ditawarkan. Pelayanan kepada pelanggan (customer service) akan menjadi bagian yang penting dari tugas - tugas tenaga penjualan. Para tenaga penjualan harus responsif terhadap perkembangan kebutuhan pelanggan di mana hal tersebut dapat dilihat pada produk - produk yang kandungannya teknikalnya tinggi yang mungkin menyita porsi sedikit pada aktivitas menjualnya, namun akan banyak menuntut

aktivitas pelayanan penjualan yang tinggi. Hal ini akan turut mempengaruhi efektifitas kebijakan - kebijakan kompensasi. Seorang tenaga penjualan dari produk - produk yang kandungan teknisnya tinggi, seharusnya menerima porsi substantif dalam total pendapatannya. Sedangkan tenaga penjualan dari produk - produk dengan kandungan teknis yang rendah, seperti : alat penyedot vakum, atau produk - produk kecantikan, barangkali akan lebih tepat bila menerima sebagian besar pendapatannya dari komisi, atau insentif penjualan. Hal ini disebabkan karena di dalam aktivitas penjualan produk - produk yang kandungan teknisnya rendah, maka aktivitasnya lebih banyak didominasi oleh kegiatan penjualan langsung (personal selling) ke pembeli. Dalam hal ini, pembayaran insentif akan menjadi pilihan penghargaan yang tepat.

5. Keunggulan Pasar

Keunggulan pasar dapat mempengaruhi tingkat kesulitan di dalam memasarkan produk kepada pelanggan dan di sini diperlukan adanya ketrampilan dan kemampuan dalam aktivitas penjualannya. Melalui iklan dan promosi pasar seperti pemberian sampel gratis, keunggulan produk dapat dengan mudah dikenali dengan baik oleh pelanggan, sehingga dengan demikian para tenaga penjualan tidak perlu ekstra usaha dalam memasarkan produknya. Demikian juga halnya mengenai harga produk, bila diterapkan dengan strategi yang tepat sehingga kompetitif dengan harga produk - produk pesaing di pasaran. Atau dengan kata lain pada situasi seperti itu, para tenaga penjualan lebih dituntut keahliannya didalam mengumpulkan pesanan sebanyak mungkin dari para

pelanggan. Dalam kondisi seperti itu maka sistem insentif atau komisi dirasa tidak tepat lagi diterapkan. Sebaliknya jika keunggulan produk tersebut lemah di pasaran, maka satu - satunya informasi tentang produk berasal dari para tenaga penjualannya. Oleh karena itu sistem insentif yang langsung terkait dengan banyak sedikitnya pesanan akan menjadi pilihan kebijakan yang tepat.

6. Rentang Kendali

Rentang kendali yang cukup besar mengindikasikan masing - masing Manajer Penjualan mengawasi atau membawahi kelompok profesional penjualan yang cukup besar. Jika dirasakan bahwa pemantauan sudah tidak layak lagi, maka pengadaan level Supervisor di setiap wilayah merupakan solusi yang baik. Kebijakan kompensasi di bidang komisi atau bonus akan dapat dijadikan alat untuk mengendalikan para tenaga penjualan di setiap wilayah , apabila yang aktivitas penjualannya cukup sulit untuk dipantau secara dekat. Suatu organisasi mungkin tidak memerlukan porsi insentif yang tinggi untuk memotivasi para tenaga penjualannya pada kondisi dimana pengawasan atau pemantauan langsung ke para tenaga penjualan dapat dilakukan dengan mudah. Hal ini disebabkan karena dengan tingkat pemantauan yang mudah tersebut maka sistem insentif tidak efektif lagi sebagai alat bantu pengawasan kerjanya.

7. Disain Jabatan

Disain jabatan untuk para profesional penjualan menimbulkan dampak langsung pada kebijakan kompensasi termasuk pada efektifitasnya. Bila penjualan langsung (*personal selling*) merupakan bagian yang terbesar dan penting, maka pembayaran insentif harus merepresentasikan total pendapatannya. Sebaliknya

bila aktivitas penjualan langsung tersebut tidak begitu penting didalam total aktivitas penjualannya, maka sebagian besar pendapatannya seharusnya berasal dari gaji pokok. Gambar 6 menyarankan bahwa karakteristik produk, keunggulan pasar, dan rentang kendali dapat berpengaruh pada pemisahan tugas-tugas menjual dan tugas-tugas selain menjual.

8. Nilai-nilai Manajemen

Nilai-nilai manajemen mewakili filosofi dan budaya atau logika berpikir dari para eksekutif puncak suatu perusahaan. Dalam organisasi yang eksekutif puncaknya berasal dari bagian pemasaran, maka kebijakan-kebijakan di bidang kompensasi akan diwarnai oleh pertimbangan-pertimbangan mengenai perubahan-perubahan yang terjadi di pasar. Misalnya salah satu keputusan dalam menetapkan kebijakan kompensasi tenaga penjualan akan mengikuti sejauh mana kemampuan daya saing produk-produk di pasaran. Sebagai contoh pimpinan Digital, suatu perusahaan yang bergerak di bidang peralatan digital sangat yakin bahwa kepada para tenaga penjualannya diberikan kompensasi yang berbasis gaji pokok. Sementara perusahaan-perusahaan komputer lainnya masih menetapkan kombinasi kompensasi gaji pokok dan komisi. Pimpinan Digital percaya bahwa dengan membayar langsung secara penuh tanpa komisi kepada para profesional penjualannya akan dapat memberikan pelayanan kepada para pelanggan yang lebih baik, serta memperbaiki sikap kerja tenaga penjualan sebagai profesional yang berkualitas.

9. Sistem Informasi

Sistem informasi dapat diandalkan untuk menyimpan dan memonitor informasi tentang tingkat kinerja penjualan dan kompensasi penjualan. Data di dalam sistem informasi dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi efektivitas dari perencanaan kompensasi penjualan. Informasi dikumpulkan dari kecenderungan pendapatan tenaga penjualan, kecenderungan biaya-biaya kompensasi, tingkat keluar-masuknya tenaga penjualan, biaya-biaya perjalanan dinas dan representasi dan parameter-parameter lainnya yang relevan.

Dick Vink (1992) berpendapat bahwa kompensasi penjualan merupakan faktor kritis dalam menciptakan lingkungan dimana personil penjualan termotivasi untuk menjual. Dick Vink merekomendasikan pola untuk menyusun kompensasi penjualan yang baik sesuai dengan langkah-langkah sebagai berikut

1. Prioritas tujuan penjualan perusahaan

Tentukan atau lakukan review tujuan penjualan dan marketing perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang dengan tujuan untuk menentukan tingkat kepentingannya. Langkah tersebut akan membantu menyusun tipe insentif yang akan digunakan dan besaran relatif insentif.

2. Menentukan tingkat pendapatan dan dasar penetapan gaji

Total kompensasi sering ditentukan oleh apa yang dibayarkan oleh pesaing. Sebagai hasilnya, mengetahui tingkat pendapatan di pesaing dalam industri secara umum, akan dapat mempermudah untuk menyusun tingkat pendapatan yang realistis yang akan membantu mendorong dan menjaga tetap pada prestasi puncak.

3. Menyusun kuota/target

Tanpa kuota/target sangatlah sukar untuk mengukur keberhasilan. Tetapi kuota /target jangan disusun secara sewenang-wenang, tetapi merupakan perpanjangan dari rencana bisnis perusahaan. Ingatlah personil penjualan yang baik berkembang dengan cepat berdasarkan kuota/target tersebut. Bagaimana kuota/target tersebut ditetapkan tergantung dari tujuan penjualan perusahaan dan tidak perlu di tunjukkan dalam nilai mata uang. Selain penerimaan, kuota dapat diwujudkan dalam unit, point, margin atau pengukuran lain yang menunjang tujuan penjualan. Kuota/target dapat ditetapkan bulanan, kuartalan, semester atau tahunan.

4. Memilih bauran kompensasi

Kebanyakan perusahaan membayar personil penjualan dengan gaji tetap ditambah insentif. Gaji tetap membantu menciptakan kesan professional dan menunjukkan komitmen kepada personil penjualan. Insentif dapat ditentukan berdasarkan prestasi pencapaian kuota/target penjualan

5. Menentukan jenis insentif

Apapun jenis insentif yang dirancang, yakinkan untuk menyisihkan anggaran untuk insentif-insentif yang tidak terduga yang muncul dalam periode tersebut.

6. Menetapkan Anggaran

Untuk mengetahui bagaimana program kompensasi akan membawa pengaruh terhadap neraca perusahaan, kembangkan beberapa scenario. Bandingkan prosentase anggaran kompensasi penjualan dengan perusahaan lain dalam

industri yang sama khususnya dengan perusahaan yang menggunakan jaringan penjualan yang sama.

7. Dokumentasi dan komunikasi

Kompensasi penjualan harus didokumentasikan untuk menghilangkan kesalahpahaman. Dokumentasi yang baik menjelaskan jenis insentif, definisi, contoh, jadwal pembayaran dan kondisi. Kompensasi tersebut dikomunikasikan pada setiap awal pertemuan tahunan dan memotivasi personil penjualan dengan menggunakan contoh yang realistic yang dapat mereka terima.

Pada akhirnya, kompensasi yang dikembangkan dengan baik haruslah dapat melewati uji sebagai berikut :

1. Manajer Penjualan dapat menjelaskan kompensasi penjualan kepada para tenaga penjualan dalam waktu 10 menit atau kurang.
2. Personil penjualan dapat mengatakan kepada manajernya jenis insentif untuk setiap produk atau jasa yang mereka jual.

2.2. Penelitian Terdahulu

Yunus Triyonggo (1999) melakukan studi yang menggunakan Analisis Faktor untuk mengidentifikasi indikator kepuasan Tenaga penjualan terhadap kompensasi yang diterima di PT. Buana Distrindo Semarang. Dia mengambil sampel sebanyak 103 orang. Dari 54 variabel kompensasi diperoleh 15 faktor baru yang berpengaruh terhadap kepuasan tenaga kerja. Ke 15 faktor tersebut adalah : "Kompensasi Tunai", "Kebijakan Kompensasi", "Peranan Atasan", "Penghargaan Atasan", "Fasilitas Kerja", "Kejelasan Keputusan Manajemen", "Perbedaan Kompensasi vs Golongan", "Sangsi atas Kompensasi", "Praktek Kompensasi",

“Bantuan Kompensasi”, “Ketepatan Penghitungan Kompensasi”, “Evaluasi Prestasi Rutin”, “Pemotongan Pajak”, “Pertimbangan Atasan”, “Pemberian Solusi”. Dari 15 faktor tersebut, faktor 1 sampai dengan factor 4 yang menyumbangkan kontribusi terbesar, dimana faktor 1 yang paling dominan prosentase variannya yaitu 29,6%. (Yunus Triyonggo, 1999)

H1 : Kompensasi Tunai berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Society of Incentive Travel Executives (SITE) Foundation, 89% dari pekerja Amerika berpendapat bahwa perusahaan mereka akan berkinerja lebih baik jika para pegawai diberikan kompensasi yang sangat berarti dan memuaskan untuk mengembangkan kualitas dan produktivitas. Survey tersebut menunjukkan bahwa hampir 95% pekerja Amerika menempatkan bonus tunai sebagai insentif utama. Faktor lain yang mengikuti dibawahnya adalah pelatihan khusus (87%), pilihan kepemilikan saham (85%), perjalanan ke tempat tujuan yang diinginkan (77%), pengakuan pada saat rapat (76%) dan *merchandise* (63%). Di barisan rendah skala motivasional adalah seperti piagam penghargaan (46%), ruang parkir dekat pintu masuk perusahaan (35%) dan makan siang dengan pimpinan perusahaan (25%). Survey tersebut mengindikasikan bahwa insentif tetap sebagai motivator utama dalam benak para pegawai. (Lovio-George, Christina, 1992)

Menurut Mondy dan Noe Robert pengakuan pada saat rapat, Pemberian piagam penghargaan termasuk di dalam kompensasi non tunai, maka dengan demikian memunculkan hipotesis kedua yaitu :

H2 : Kompensasi non Tunai berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan

David Shipley dan David Jobber (1991) melakukan studi untuk meneliti motivator dan kompensasi tenaga penjualan di industri distribusi United Kingdom. Data dikumpulkan dengan menyebarkan 350 kuisioner kepada top manajer industri distribusi. Para responden ditunjukkan daftar potensial motivator dan daftar potensial kompensasi tenaga penjualan. Mereka kemudian ditanya untuk mengindikasikan yang digunakan perusahaan mereka dan diminta untuk menunjukkan faktor tersebut sebagai faktor yang kuat, faktor sedang atau faktor yang lemah. Hasil penelitian berdasarkan ranking motivator tenaga penjualan adalah sebagai berikut : (1) *effective management support*, (2) *attractive payment*, (3) *easy contact with management*, (4) *acknowledgement of good/satisfactory performance*, (5) *acknowledgement of effort*, (6) *regular communication with management*, (7) *assurance of job security*, (8) *a good product/price/service offering*, (9) *effective training*, (10) *attractive/fair sales target/quota*, (11) *reasonable report requirement*, (12) *attractive perk*, (13) *fair performance evaluation*, (14) *performance-related promotion possibilities*, (15) *attractive/fair territories*, (16) *competitions among salesman*. Sedangkan hasil penelitian metode kompensasi yang digunakan berdasarkan ranking adalah sebagai berikut : (1) Gaji dan bonus, (2) gaji dan komisi, (3) Gaji, komisi dan bonus, (4) Gaji, (5) Komisi

Robert P.Quinn dan William Cobb, Jr (1973) melakukan penelitian yang menganalisis tentang faktor - faktor yang mempengaruhi motivasi kerja di perusahaan dengan mengambil sampel sebanyak 1.533 pekerja di Amerika Serikat.

Dari studi tersebut dapat disimpulkan bahwa dari 25 kondisi pekerjaan yang telah dianalisis dapat diwakili dengan lima dimensi yang merupakan lima faktor ortogonal yaitu : “*Comfort*”, “*Challenge*”, “*Financial Reward*”, “*Relation with Co-workers*”, dan “*Resources*”. Analisa perbandingan berdasarkan dua separuh sampel yang terpilih secara random menunjukkan bahwa empat dari faktor tersebut memperoleh angka replikasi yang tinggi. Sedangkan satu sisanya terpuruk di bawah angka yang dapat diterima, yaitu faktor “*Relation with Co-workers*”.

Brenda L. Mak dan Hy Sockel (2001) menggunakan confirmatory factor analysis untuk menguji motivasi pegawai dengan keinginannya untuk tetap bekerja di perusahaan. Survey dilakukan dilakukan diantara para pegawai sistem informasi dan dianalisis dengan LSREL VIII. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keinginan pegawai untuk tetap bekerja, dengan kepuasan kerja dan persepsi manajemen atas pengembangan karir sebagai indikator variabel mula-mula dan *burnout*, *loyalty* dan *turnover* sebagai indikator variabel kemudian.

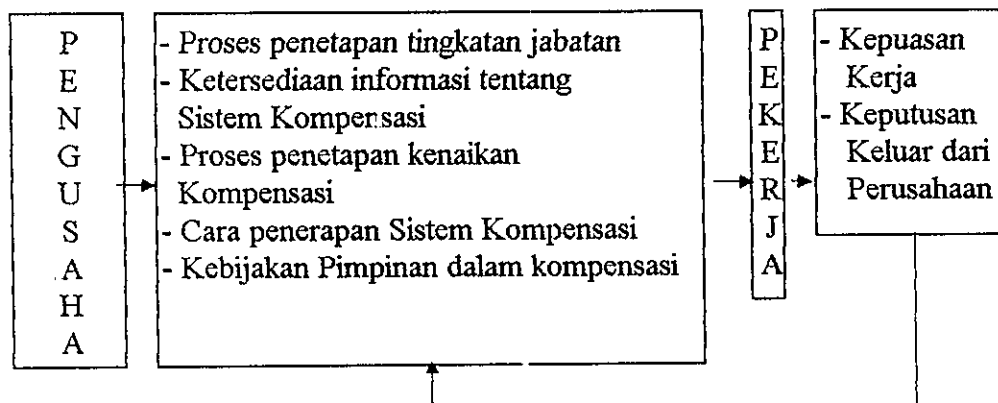
Alan J. Dubinsky, Masaaki Kotabe, dan Chae Un Lim (1993) meneliti pengaruh dari kesamaan perlakuan organisasi pada tenaga penjualan di Jepang. Dari hasil penelitiannya didapatkan bahwa aturan main pembayaran kompensasi, tinggi rendahnya tingkat kompensasi dan kebijaksanaan atas jabatan tertentu berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja. Tenaga penjualan Jepang mempercayai bahwa aturan main di dalam pembayaran gaji, kerangka gaji dan promosi diterapkan secara adil dalam perusahaan, di mana jumlah kompensasi yang diterima sebanding dengan jumlah yang diterima diantara rekan sekerjanya baik di dalam perusahaan

sendiri maupun pada perusahaan luar yang sejenis. Sedangkan dalam bidang kebijaksanaan jabatan, para pekerja menilai bahwa perusahaan memiliki evaluasi yang positif atas situasi yang dihadapi oleh masing-masing jabatan.

Suatu studi yang dilakukan oleh Peter V. LeBlanc dan Paul W. Mulvey (1997) menghasilkan bahwa komitmen para pekerja pada organisasinya dan keinginannya untuk keluar dari perusahaan secara signifikan dipengaruhi oleh tingkat kepuasannya terhadap kompensasi yang diterimanya. Faktor-faktor penting yang mempengaruhi komitmen pekerja dan keinginan keluar dari tergantung pada sistem kompensasinya. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4 dibawah ini :

Gambar 4.
Bagian-bagian Penting Sistem Kompensasi

Sistem Kompensasi



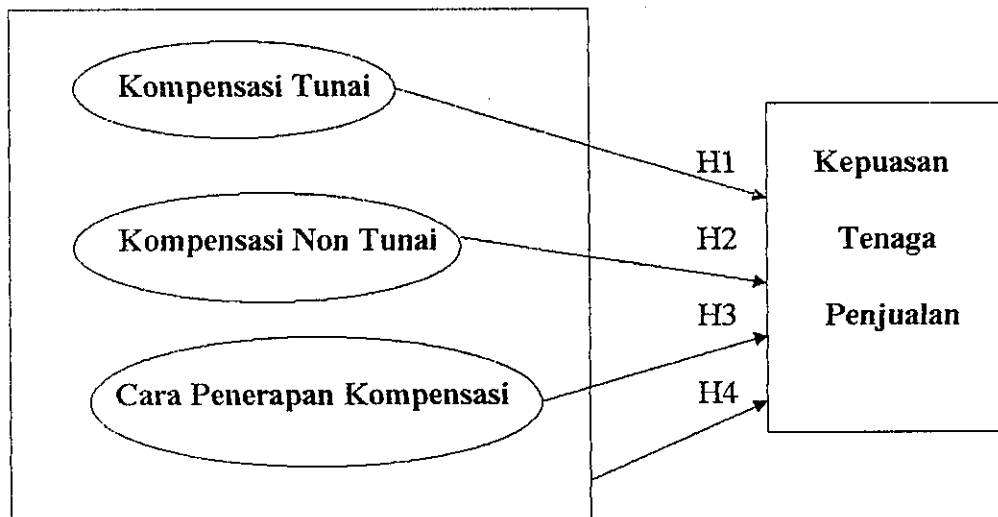
H3 : Cara Penerapan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dalam penelitian ini variabel-variabelnya dibagi menjadi 2 yaitu variabel independen dan dependen. Variabel independen yaitu variabel kompensasi tunai,

variabel kompensasi non tunai dan variabel cara penerapan kompensasi. Menurut Mondy dan Noe Robert (1992) kompensasi dibedakan menjadi 2 yaitu kompensasi finansial (tunai) dan kompensasi non finansial (non tunai). Satu variabel yaitu cara penerapan kompensasi diambil dari penelitian PV Le Blanc dan Paul Mulvey. Selain daripada itu, hasil penelitian Yunus Triyonggo bila diringkas (sesuai dengan model kompensasi Mondy dan Noe Robert) dapat di ringkas menjadi 3 faktor utama yaitu Kompensasi Tunai, Kompensasi Non Tunai dan Cara penerapan Kompensasi. Variabel kompensasi tunai dibentuk oleh 8 indikator variabel yaitu gaji pokok, insentif dan komisi, tunjangan pengobatan, tunjangan rawat inap, uang dagang, tunjangan nikah, subsidi komisi dan tunjangan pernikahan. Variabel kompensasi non tunai dibentuk oleh 8 indikator variabel yaitu kebebasan berpendapat, tugas dan wewenang, perhatian atasan, penghargaan prestasi, pemberian solusi pemberian kebijaksanaan, kondisi kerja dan jam kerja. Variabel cara penerapan kompensasi dibentuk oleh 8 indikator variabel yaitu ketepatan penghitungan gaji, ketepatan jadwal pembayaran gaji, ketepatan penghitungan komisi, ketepatan jadwal pembayaran komisi, kejelasan rumus penghitungan pajak pendapatan, kecepatan penggantian klaim biaya dan Penghapusan Insentif dan Komisi. Variabel dependen yaitu kepuasan tenaga penjualan atas kompensasi dipengaruhi oleh 3 variabel independen yaitu kompensasi tunai, kompensasi non tunai dan cara penerapan kompensasi. Indikator variabel untuk kepuasan tenaga penjualan atas kompensasi adalah loyalitas dan keinginan untuk tidak keluar dari perusahaan. Secara garis besar dapat dijelaskan pada gambar 5 berikut :

Gambar 5.
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.4. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Kompensasi Tunai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan
- H2 : Kompensasi Non Tunai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan
- H3 : Cara Penerapan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan
- H4 : Kompensasi Tunai, Kompensasi Non Tunai dan Cara Penerapan Kompensasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan

2.5. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini dikembangkan variabel-variabel kompensasi yang meliputi kompensasi tunai, kompensasi non tunai dan cara penerapan kompensasi sebagai variabel dependen dan kepuasan salesman atas kompensasi sebagai variabel independen. Variabel-variabel tersebut diukur dengan menggunakan Skala Likert. Definisi operasional masing-masing variabel dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Kompensasi Tunai adalah kompensasi yang diberikan secara tunai baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran yang diterima dalam bentuk gaji, insentif, atau bonus. Kompensasi tidak langsung terdiri dari semua penghargaan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti asuransi, tunjangan kesehatan dan lain-lain. Indikator variabel kompensasi tunai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :
 - a) Gaji Pokok adalah gaji yang diberikan dalam jumlah tetap setiap bulannya yaitu Rp. 350.000, untuk salesman dengan masa kerja dibawah 3 tahun dan Rp. 375.000, untuk salesman dengan masa kerja di atas 3 tahun
 - b) Insentif dan Komisi adalah pendapatan yang di terima oleh salesman yang jumlahnya tidak tetap tergantung dari kinerja salesman dalam bekerja
 - c) Fasilitas Pengobatan adalah pemberian layanan penggantian biaya pengobatan sebesar 100% terhadap tenaga penjualan termasuk istri dan anaknya hingga anak kedua apabila menderita sakit.
 - d) Bantuan Rawat inap adalah pemberian bantuan pengobatan rawat inap sebesar 100% dari total biaya inap apabila para tenaga penjualan termasuk istri dan anaknya hingga anak kedua mengalami rawat inap di rumah sakit.
 - e) Pemberian Tunjangan Uang Dagang adalah tunjangan yang diberikan oleh Manajemen kepada para tenaga penjualan sebagai pengganti makan setiap

harinya. Uang dagang ini hanya diberikan jika tenaga penjualan tersebut melakukan transaksi penjualan. Jika tidak melakukan transaksi penjualan, maka uang dagang tidak akan diberikan. Besarnya uang dagang ini adalah Rp. 4.000,00 per hari.

- f) Pemberian Tunjangan Nikah adalah tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga penjualan yang sudah menikah. Besarnya tunjangan ini adalah Rp. 50.000,- per bulan
 - g) Pemberian subsidi komisi adalah tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga penjualan jika ada langganan-langganan yang dialihkan kepada tenaga penjualan lain. Besarnya subsidi adalah rata-rata omset selama 3 bulan langganan yang dialihkan dikalikan dengan 0.3%
 - h) Pemberian Tunjangan Pernikahan adalah tunjangan yang diberikan oleh perusahaan berupa bantuan biaya pernikahan bagi karyawan yang melangsungkan pernikahan untuk yang pertama kalinya. Besarnya bantuan pernikahan ini adalah rata-rata pendapatan tiga bulan terakhir.
2. Kompensasi non Tunai adalah kepuasan yang diterima dari pekerjaannya atau dari lingkungan fisik atau psikologi tempat kerjanya. Indikator variabel kompensasi non tunai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :
- a) Kebebasan Berpendapat adalah tingkat kebebasan tenaga penjualan untuk mengemukakan pendapat atau opini pada saat dievaluasi prestasi kerjanya atau pada diadakannya rapat penjualan.
 - b) Kejelasan Tugas dan Wewenang adalah kejelasan tugas dan wewenangnya dalam menjalankan pekerjaannya sebagai tenaga penjualan.

- c) Perhatian Atasan terhadap kesulitan Bawahan adalah perhatian/arahan yang diberikan oleh Atasan/Supervisor/Area Sales Manager dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan.
 - d) Pemberian Penghargaan Prestasi adalah program pemberian penghargaan oleh perusahaan berupa hadiah bukan uang yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan prestasi khusus, seperti : absensi nol, mencapai penjualan tertinggi dan lain-lain.
 - e) Proses Pemberian Solusi adalah keefektifan Atasan dalam memberikan arahan atau cara-cara pemecahan dari setiap permasalahan yang dihadapi.
 - f) Proses Pemberian Kebijakan adalah tingkat kearifan Manajemen dalam menetapkan kebijakan bila dihadapkan pada suatu permasalahan yang tidak tercakup dalam aturan main yang baku.
 - g) Kondisi dan fasilitas kerja adalah tempat para tenaga penjualan melakukan pekerjaannya dan fasilitas-fasilitas kerja yang ada.
 - h) Jam kerja adalah waktu yang ditentukan oleh manajemen untuk para tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaannya. Yaitu berangkat dagang pukul 07.45 dan selesai dagang pukul 17.00.
3. Cara Penerapan Kompensasi merupakan praktek-praktek yang dilaksanakan oleh manajemen dalam melakukan pembayaran kompensasi. Indikator variabel cara penerapan kompensasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :
- a) Ketepatan Penghitungan Gaji adalah ketepatan perhitungan gaji yang diterima setiap bulannya yang dilakukan oleh Payroll

- b) Ketepatan Jadwal Pembayaran Gaji adalah ketepatan tanggal pembayaran gaji sesuai dengan jadwal yang telah disepakati setiap bulannya yaitu setiap tanggal 30.
 - c) Ketepatan Perhitungan Komisi adalah tingkat kesalahan di dalam perhitungan komisi penjualan. Untuk menghitung komisi ini, manajemen mendasarkan pada beberapa tolok ukur dan rumus perhitungan tertentu yang terbuka untuk diketahui oleh seluruh tenaga penjualan.
 - d) Ketepatan Jadwal Pembayaran Komisi adalah tingkat keterlambatan pembayaran komisi yang ditetapkan setiap hari Kamis
 - e) Kejelasan Rumus Perhitungan Pajak Pendapatan adalah jelas tidaknya informasi tentang perhitungan Pph 21 yang dipotongkan pada gaji setiap bulan bagi tenaga penjualan yang terkena pajak.
 - f) Kecepatan penggantian klaim biaya adalah tingkat keterlambatan penggantian klaim biaya oleh perusahaan
 - g) Kejelasan Rumus Penghitungan Insentif dan Komisi jelas tidaknya informasi tentang penghitungan insentif dan komisi dan sesuai tidaknya sistem komisi yang diterapkan oleh manajemen.
 - h) Penghapusan Insentif dan Komisi adalah tindakan penghapusan insentif dan komisi jika terdapat pelanggaran sistem dan prosedur ataupun manipulasi data transaksi yang dilakukan oleh tenaga penjualan / salesman
4. Kepuasan Salesman atas Kompensasi adalah kepuasan sehubungan dengan kompensasi yang diterima oleh Salesman. Indikator variabel kepuasan salesman atas kompensasi adalah sebagai berikut :

- a) Loyalitas adalah tingkat pengabdian salesman terhadap perusahaan dan mendukung kebijakan-kebijakan perusahaan
- b) Keinginan untuk tidak keluar adalah tingkat keinginan salesman untuk tidak keluar dari perusahaan.

Secara ringkas, variabel, indikator variabel dan pengukuran disajikan dalam tabel 2 dibawah ini :

Tabel 2.
Variabel, Indikator Variabel dan Pengukurannya

Variabel	Indikator Variabel	Pengukuran
Kompensasi Tunai	Gaji Pokok	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap gaji pokok yang diterima
	Insentif dan Komisi	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap insentif dan komisi yang diterima
	Fasilitas Pengobatan	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap fasilitas pengobatan yang diberikan
	Bantuan Rawat Inap	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap bantuan rawat inap yang diberikan
	Tunjangan Uang Dagang	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap tunjangan uang dagang
	Tunjangan Nikah	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap tunjangan nikah yang diberikan setiap bulan
	Subsidi Komisi	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap subsidi yang diterima
	Tunjangan Pernikahan	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap tunjangan pernikahan
Kompensasi Non Tunai	Kebebasan Berpendapat	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap kebebasan berpendapat yang diberikan
	Tugas dan Wewenang	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap kejelasan tugas dan wewenang
	Perhatian Atasan	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap perhatian atasan
	Penghargaan Prestasi	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap penghargaan prestasi
	Pemberian Solusi	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap pemberian solusi oleh atasan
	Pemberian Kebijakan	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap pemberian kebijakan
	Kondisi dan Fasilitas Kerja	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap kondisi dan Fasilitas kerja yang ada

Variabel	Indikator Variabel	Pengukuran
	Jam Kerja	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap jam kerja yang ada
Cara Penerapan Kompensasi	Ketepatan Penghitungan Gaji	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap ketepatan penghitungan gaji
	Ketepatan Jadwal Pembayaran Gaji	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap ketepatan jadwal pembayaran gaji
	Ketepatan Penghitungan Insentif dan Komisi	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap ketepatan penghitungan insentif & komisi
	Ketepatan Jadwal Pembayaran. Insentif & Komisi	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap ketepatan jadwal pembayaran insentif dan komisi
	Kejelasan Rumus Penghitungan Pph.	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap kejelasan rumus penghitungan Pph.
	Kecepatan Penggantian Klaim Biaya	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap kecepatan penggantian klaim biaya
	Kejelasan Rumus Penghitungan Insentif dan Komisi.	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap kejelasan rumus penghitungan insentif dan komisi
	Penghapusan Insentif dan Komisi	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap kebijakan penghapusan insentif dan komisi
Kepuasan Salesman atas Kompensasi	Loyalitas	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat loyalitas salesman terhadap perusahaan
	Keinginan untuk tidak keluar	Skala 1-7 untuk mengukur tingkat keinginan salesman untuk tidak keluar dari perusahaan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

2.6. Posisi Penelitian Dibandingkan dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunus Triyonggo. Dibandingkan dengan penelitian Yunus Triyonggo, penelitian ini mempunyai perbedaan dalam hal obyek penelitian, jumlah variabel yang digunakan serta metode analisis yang digunakan. Penelitian terdahulu dilakukan di PT Buana Distrindo, menggunakan 54 variabel yang kemudian direduksi menjadi 15 faktor baru dengan menggunakan Analisis Faktor. Sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Arta Boga Cemerlang, dikembangkan 3 variabel independen dan 1 variabel dependen dengan indikator variabel berjumlah 26 dan di analisis menggunakan Analisis Regresi. Penelitian ini melihat secara lebih spesifik pengaruh variabel-variabel kompensasi terhadap kepuasan tenaga penjualan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada populasi tenaga penjualan PT. Arta Boga Cemerlang Cabang Semarang, yaitu para salesman. Total tenaga penjualan yaitu para Salesman berjumlah 65 orang yang tersebar di Semarang, Salatiga, Kudus, Pati , Blora, Batang, Tegal dan Slawi. Mengingat bahwa jumlah tenaga penjualan masih terjangkau untuk dilakukan pembagian kuesioner, maka metode penelitian yang dipergunakan adalah metode sensus.

3.1. Populasi Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini tidak dilakukan sampling, tetapi semua responden akan dimasukkan dalam populasi. Jumlah responden adalah 65 orang yaitu para salesman.

3.2. Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data ini diperoleh dari kuesioner yang disebar ke semua responden. Masing-masing variabel di dalam kuisisioner tersebut dijabarkan dengan mempergunakan skala ordinal yang terdiri dari skor 1 sampai dengan skor 7. Kuesioner dikirim melalui pos

3.3. Metode Analisis

Untuk memperoleh hasil perhitungan yang tepat, digunakan Program Aplikasi Statistik SPSS Windows Release 10.

3.3.1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan, sehingga dapat menggambarkan indikator yang diteliti. Suharsimi Arikunto (1998) mengemukakan bahwa sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dalam pengujian ini digunakan korelasi product moment dari Pearson, yaitu :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^N X_i Y_i - \left(\sum_{i=1}^N X_i \right) \left(\sum_{i=1}^N Y_i \right) / N}{\left\{ \left(\sum_{i=1}^N X_i - \left(\sum_{i=1}^N X_i \right) / N \right) \left(\sum_{i=1}^N Y_i - \left(\sum_{i=1}^N Y_i \right) / N \right) \right\}}$$

Wahyuni (1997) mengemukakan bahwa pertanyaan dikatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel atau probabilitasnya $<$ α . Nilai α yang biasa digunakan sebesar 5% atau 0,05. Dengan demikian pernyataan dikatakan valid jika probabilitasnya $<$ 0,05. Variabel yang tidak berkorelasi signifikan dengan skor total variabel, tidak memenuhi uji validitas dikeluarkan dari kuesioner.

3.3.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien reliabilitas dengan menggunakan formula alpha, selanjutnya disebut koefisien alpha. Secara umum koefisien reliabilitas alpha dikatakan reliable apabila koefisien alpha lebih besar dari 0,6 dan apabila koefisien alpha lebih kecil dari 0,6

menunjukkan tidak adanya *internal consistency reliability* (Maholtra, 1996).

Menurut Suharsimi Arikunto (1998) uji reliabilitas untuk melakukan interpelasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Kriteria Reliabilitas Alpha

R alpha	Keterangan
Antara 0,800 sampai dengan 1,00	Tinggi
Antara 0,600 sampai dengan 0,799	Cukup
Antara 0,400 sampai dengan 0.599	Agak rendah
Antara 0,200 sampai dengan 0.399	Rendah
Antara 0,000 sampai dengan 0,200	Sangat rendah (Tak berkorelasi)

Sumber : Suharsimi Arikunto (1998)

3.3.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Uji ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh pada model linear regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika. Uji ekonometrika meliputi :

3.3.3.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Pengujian ini dengan melihat korelasi parsial antara masing-masing variabel-variabel bebas (Gunawan Sumodiningrat, 2001). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Menurut Imam Ghozali (2001) untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut

- a) Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- b) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umunya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel bebas tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas
- c) Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variable inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1 / \text{tolerance}$) dan menunjukkan adanya kolineritas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0.10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10. setiap peneliti harus menentukan tingkat kolineritas yang masih dapat dia tolerir. Sebagai misal nilai tolerance 0.10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0.95. Walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai tolerance dan VIF, tetapi

kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel bebas mana sajakah yang berkorelasi.

Menurut Gujarati (1995) pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melakukan regresi tambahan (auxiliary regression) yaitu dengan melakukan regresi antara variabel bebas yang satu dengan yang lainnya. Dari hasil regresi antara variabel bebas yang satu dengan yang lain kemudian dibandingkan nilai R^2 nya dengan nilai R^2 dari regresi utama. Apabila nilai R^2 dari regresi tambahan lebih besar dari nilai regresi utama maka dapat dipastikan bahwa terdapat gejala multikolinearitas.

3.3.3.2. Heterokedatisitas

Uji heterokedatisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homokedatisitas dan jika berbeda disebut Heterokedatisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homokedatisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedatisitas, salah satunya adalah sebagai berikut :

Melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heterokedatisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di-studentized. (Imam Ghozali, 2001)

Dasar analisis :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.3.3.3. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang disusun. Pengujian adanya gangguan autokorelasi dalam taksiran regresi dilakukan dengan uji Durbin Watson yang dihitung berdasarkan jumlah selisih kuadrat nilai-nilai taksiran faktor-faktor gangguan yang berurutan (Gunawan Sumodiningrat, 2001)

$$d = \frac{\sum_{i=2}^n (\hat{U}_i - \hat{U}_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n \hat{U}_i^2}$$

Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi : (Imam Ghozali, 2001)

- Bila nilai DW terletak antara batas atas atau upper bound (du) dan ($4-du$). Maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi.

- Bila nilai DW lebih rendah daripada batas bawah atau lower bound (dl), maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol, berarti ada autokorelasi positif.
- Bila nilai DW lebih besar dari pada (4-dl), maka koefisien autokorelasi lebih kecil daripada nol, berarti ada autokorelasi negatif.
- Bila nilai DW terletak di antara batas atas (du) dan batas bawah (dl) atau DW terletak antara (4-du) dan (4-dl), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

Gujarati (1995) menggambarkan aturan pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi seperti dalam tabel 4 berikut ini :

Tabel 4
Durbin Watson d test : Decision Rules

Null Hypothesis	Decision	If
No positive autocorrelation	Reject	$0 < d < dl$
No positive autocorrelation	No decision	$dl \leq d \leq du$
No negative correlation	Reject	$4 - dl < d < 4$
No negative correlation	No decision	$4 - du \leq d \leq 4 - dl$
No autocorrelation, positive or negative	Do not reject	$du < d < 4 - du$

Sumber : Gujarati (1995)

3.3.4. Analisis Regresi

Metode kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi liner berganda, secara simultan untuk menguji hipotesa yang diajukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh linear antara variabel bebas dan variabel tidak bebas dan menganalisis pengaruh beberapa variabel bebas terhadap satu

variabel tidak bebas yaitu kepuasan salesman atas kompensasi. Mengingat dalam studi ini terdapat bukan hanya satu variabel bebas melainkan 3 variabel bebas, maka teknik analisis menggunakan model regresi berganda.

Persamaan fungsi regresi

$$Y = f(x_1, x_2, x_3)$$

Keterangan :

Y : Kepuasan Tenaga Penjualan

x_1 : Kompensasi Tunai

x_2 : Kompensasi Non Tunai

x_3 : Cara Penerapan Kompensasi

Persamaan model regresi yang digunakan :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

3.3.4.1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik "t")

Uji Statistik "t" pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas / independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol atau

$$H_0 : b_i = 0$$

artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen

Hipotesis alternatifnya (H_A) adalah parameter suatu variabel lebih besar dari nol atau

$$H_A : b_i > 0$$

artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (Imam Ghozali, 2001)

Langkah-langkah pengujian : (Anto Dayan, 1986)

1. $H_0 : b_i = 0$ (tidak terdapat pengaruh yang nyata antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat)

$H_1 : b_i > 0$ (terdapat pengaruh yang nyata antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat)

Level of significant $\alpha = 0,05$

2. Statistik uji, pengujian 2 arah dengan d.f = n-k-1

$$t = \frac{b_i - B_i}{Se(b_i)}$$

dimana b_i adalah koefisien regresi ke 1 yang ditaksir adalah parameter ke 1 yang dihipotesakan dan $Se(b_i)$ adalah kesalahan standar b_i dengan

$$Se(b_i) = \frac{\sqrt{S^2}}{\sqrt{\sum X^2}} \quad \text{dan} \quad S^2 = \frac{1}{n-k-1} \sum (Y - \hat{Y})^2$$

Kesimpulan :

H_0 ditolak bila t hitung $> t$ tabel atau $-t$ hitung $< t$ tabel yang berarti terdapat pengaruh yang nyata antara x_1 terhadap Y atau x_2 terhadap Y atau antara x_3 terhadap Y . Apabila $-t$ tabel $< t$ hitung $< t$ tabel maka H_0 diterima yang berarti tidak terdapat pengaruh yang nyata antara x_1 terhadap Y atau antara x_2 terhadap Y atau antara x_3 terhadap Y .

3.3.4.2. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji Statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat / dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol atau

$$H_0 : b_1 = b_2 \dots \dots \dots = b_k = 0$$

artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hipotesis alternatifnya (H_A) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol atau

$$H_A : b_1 > b_2 > \dots \dots \dots > b_k > 0$$

artinya semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. (Imam Ghazali, 2001)

Langkah-langkah pengujian sebagai berikut : (Anto Dayan, 1986)

1. $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ (ketiga variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat)
2. $H_1 : b_1 > b_2 > b_3 > 0$ (ketiga variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat)
3. Level of significant $\alpha = 0,05$
4. Statistik uji, pengujian dengan (0,05;d.f) dengan rumus rasio F yang menguji signifikansi model regresi adalah

$$F = \frac{\sum (\hat{Y} - \tilde{Y})^2 (K)}{\sum (Y - \hat{Y}) / (N - K - 1)} = \frac{R^2 / (K)}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Kesimpulan :

Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak yang berarti bahwa secara bersama-sama ketiga variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima yang berarti secara bebas bersama-sama ketiga variabel bebas tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Sejarah PT. Arta Boga Cemerlang tidak bisa dipisahkan dari PT. Perindustrian Bapak Djenggot (PBD) yang memproduksi Anggur merk Orang Tua. Sejak berdirinya tahun 1948, PT Perindustrian Bapak Djenggot berperan sebagai produsen sekaligus mempunyai armada penjualan untuk mendistribusikan produknya. Pada tahun 1970-an PT PBD mulai memasarkan produk batu baterai merk ABC dan Honeysoft sekaligus pula mendirikan pabrik baru di Jakarta. Tahun 1985, pimpinan perusahaan mengambil kebijakan untuk memisahkan antara produksi dengan distribusi dalam dua perusahaan yang berbeda. Maka pada tahun itu pula didirikan suatu perusahaan baru yang khusus bergerak didalam distribusi barang yaitu PT Bintang Arta Cemerlang yang berlokasi di dua tempat yaitu Semarang dan Jakarta. Oleh pimpinan ditetapkan bahwa PT Bintang Arta Cemerlang Jakarta sebagai kantor pusatnya. Dengan didirikannya perusahaan baru tersebut, maka segala aktivitas penjualan dan distribusi produk Anggur Orang Tua, Batu Baterai dan Honeysoft diambil alih oleh PT. Bintang Arta Cemerlang. Pada tahun itu pula nama PT Bintang Arta Cemerlang diubah namanya menjadi PT. Arta Boga Cemerlang. Seiring dengan perkembangan perusahaan maka pada akhir tahun 1980-an dan awal 1990-an, PT Arta Boga Cemerlang menambah produk yang didistribusikannya yaitu alkaline, sikat gigi dan pasta gigi Formula, Wafer dan

Permen Tango serta Kratingdaeng Pada tahun-tahun itu pula PT. Arta Boga Cemerlang membuka kantor-kantor cabang baru di Bandung, Surabaya, dan Solo. Antara kurun waktu 1993-1996, karena perkembangan perusahaan yang pesat, dibuka kembali kantor-kantor cabang di kota Cirebon, Malang, Denpasar, Medan, Palembang, Makasar dan Balikpapan. Pada tahun 1997, distribusi produk anggur diambil alih oleh PT. Arta Kencana Distribusi Prima, yaitu suatu perusahaan baru yang dibentuk khusus untuk memasarkan produk anggur karena supaya penanganannya lebih fokus. Khusus untuk cabang Semarang, pada saat berdirinya tahun 1985 sudah mempunyai 5 depo, yaitu Semarang, Kudus, Blora, Pekalongan dan Tegal. Seiring dengan perkembangannya, maka pada tahun 1997, dibuka depo Pati. Tahun 1998 dibukalah depo Salatiga dan Slawi. Pada tahun itu pula depo Pekalongan dialihkan ke Batang.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

PT. Arta Boga Cemerlang Cabang Semarang berkantor di Jalan Kakap No 101-103. Untuk melebarkan jalur distribusi produk, PT. Arta Boga Cemerlang Cabang Semarang memiliki kantor perwakilan (depo) di kota-kota Semarang, Salatiga, Kudus, Pati, Blora, Batang, Tegal dan Slawi. Adapun lokasi depo-depo tersebut adalah sebagai berikut

- Depo Semarang berkantor sama dengan kantor cabang yaitu di Jalan Kakap 101-103 Semarang.
- Depo Salatiga berkantor di Jl. Imam Bonjol No. 88 Salatiga
- Depo Kudus berkantor di Jl. Kepodang No 1 Kudus
- Depo Pati berkantor di Jl. Supriyadi 67 pati

- Depo Blora berkantor di Jl. Sudarman 14-20 Blora
- Depo Batang berkantor di Jl. Slamet Riyadi No. 41 Batang
- Depo Tegal berkantor di Jalan Kapten Sudibyo No. 111 Tegal
- Depo Slawi berkantor di Jalan Raya Procot Km.11 Kec. Adiwerna-Slawi

4.1.3. Produk

Produk yang didistribusikan oleh PT. Arta Boga Cemerlang meliputi :

- Batu Baterai Barbonzinc dan Batu Baterai Alkaline merk ABC
- Sikat Gigi dan Pasta Gigi merk Formula
- Permen dan Wafer merk Tango
- Pembalut wanita merk Honeysoft
- Minuman energi merk Kratingdaeng

Masing-masing produk di atas memiliki jenis-jenis item barang yang bermacam-macam.

4.1.4. Distribusi

Saluran distribusi adalah jaringan perusahaan yang membawa dari produsen ke konsumen. PT Arta Boga Cemerlang merupakan distributor tunggal untuk produk-produk di atas.

Penyampaian produk ke konsumen dilakukan dengan memanfaatkan sistem penjualan secara langsung ke semua jenis outlet baik outlet tradisional maupun outlet moderen. Ada dua sistem penjualan yang digunakan yaitu sistem kanvas dan sistem taking order. Sistem kanvas adalah sistem penjualan dengan langsung membawa barang di mobil van, salesman melakukan transaksi dan barang langsung

diberikan ke toko. Sedangkan sistem taking order adalah sistem penjualan dengan cara pemesanan dahulu, barang baru dikirim kesokan harinya. Masing-masing jenis outlet dilayani oleh tim salesman yang berbeda.

Sistem penjualan langsung tersebut ditunjang oleh keberadaan armada angkutan dan gudang. Jenis armada yang dimiliki meliputi truk engkel, colt diesel serta mobil L-300. Sampai saat ini jumlah armada yang dimiliki oleh PT. Arta Boga Cemerlang Cabang Semarang adalah 70 armada.

4.1.5. Organisasi Perusahaan

4.1.5.1. Struktur Organisasi

PT. Arta Boga Cemerlang merupakan suatu strategic business unit (SBU) yang dimiliki oleh Group Orang Tua. Struktur organisasi perusahaan yang ada saat ini menganut sistem divisional yang dibagi menjadi dual level besar yaitu level pusat dan cabang . Pada level cabang mempunyai struktur organisasi seperti pada lampiran 4.

Pada level cabang, keputusan tertinggi berada di tangan Kepala Cabang. Kepala cabang diharuskan memberikan laporan periodic tentang permasalahan dan perkembangan perusahaan.

4.1.5.2. Strategi Bisnis

Seperti halnya perusahaan-perusahaan distributor lainnya, PT. Arta Boga Cemerlang dihadapkan pada dua pilihan dalam menjual dan mendistribusikan produk-produknya. Pilihan tersebut apakah distribusi diserahkan ke agen atau melakukannya sendiri. Menghadapi pilihan tersebut, PT. Arta Boga Cemerlang memilih melakukannya secara kombinasi, yaitu melakukan sendiri untuk cabang-

cabang di pulau Jawa dan bekerja sama dengan agen-agen untuk cabang-cabang yang berada di luar pulau Jawa. PT. Arta Boga Cemerlang Cabang Semarang memiliki 8 depo (kantor cabang pembantu) yaitu di Semarang, Salatiga, Kudus, Pati, Blora, Batang, Tegal dan Slawi. Pada masing-masing depo tersebut terdapat beberapa tim penjualan yang dipimpin oleh seorang Sales Manager.

Pola distribusi dilakukan dengan pemetaan kunjungan rutin setiap minggu atau setiap dua minggu dengan pengaturan sedemikian rupa sehingga daftar langganan satu tim penjualan tidak bertumpukan dengan daftar langganan tim penjualan lainnya. Pola demikian ini disebut dengan rute kunjungan.

Sales Manager bertanggung jawab terhadap pengawasan penjualan, pendistribusian, kedisiplinan tim yang berada di bawahnya didalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan serta kesesuaian kebijaksanaan perusahaan di lapangan seperti menyangkut harga, potongan harga dan program-program khusus penjualan.

Dalam meningkatkan minat membeli, PT Arta Boga Cemerlang memberikan potongan reguler sebesar 0.5% sampai dengan 3% tergantung dari besar pengambilan langganan tersebut. Selain potongan reguler, khusus untuk toko-toko tertentu diadakan program bintang arta, dimana jika langganan dapat membeli produk yang jumlah sesuai dengan yang tertara dalam perjanjian, maka pelanggan tersebut akan mendapat bonus khusus. Demikian juga pihak produsen memberikan bantuan iklan baik dimedia cetak, media elektronik dan promosi agar dapat mendorong lebih cepatnya pergerakan roda perusahaan di dalam memasarkan produk di pasaran.

4.1.6. Tenaga Penjualan dan Strategi Kompensasi.

4.1.6.1. Tenaga Penjualan

Tenaga Penjualan atau Salesman yang bekerja di PT. Arta Boga Cemerlang cabang Semarang berjumlah 65 orang. Masing-masing salesman dibantu oleh seorang pengemudi Untuk Divisi Taking Order, para salesman tersebut selain dibantu oleh pengemudi juga dibantu oleh pembantu pengemudi yang bertugas mengangkut barang dari armada truk ke langganan.

Para tenaga penjuaaan tersebut telah dilatih sedemikian rupa sehingga memahami tugas dan tanggung jawabnya mulai dari memuat barang dari gudang ke truk, mendistribusikan ke pelanggan, membuat faktur penjualan, memberikan pelayanan ke pelanggan, hingga membuat laporan penjualan harian, mingguan dan siklus.

Pola demografi para tenaga penjualan atau salesman yang dijadikan populasi dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5
Pola Demografi Tenaga Penjualan PT. Arta Boga Cemerlang Semarang

No	Kriteria	Sub Kriteria	Jumlah	%
1	Umur	<= 25 tahun	16	24.61
		26 – 33 tahun	37	56.92
		34 – 40 tahun	8	12.30
		41 tahun ke atas	4	6.15
2	Tingkat Pendidikan	SD	0	0
		SLTP	2	3.08
		SLTA	42	64.62
		Diploma	10	15.38
		Sarjana	11	16.92
3.	Masa Kerja	<= 1 tahun	4	6.15
		2 tahun	15	23.08
		3 tahun	5	7.69
		4 tahun	4	6.15
		5 tahun ke atas	37	56.92
4	Pengalaman Kerja	<= 2 tahun	22	33.85
		3 – 5 tahun	15	23.08
		6 – 8 tahun	13	20.00
		9 – 10 tahun	4	6.15
		> 10 tahun	11	16.92
5	Status	Lajang	34	52.31
		Kawin + 0 anak	8	12.30
		Kawin + 1 anak	16	24.62
		Kawin + 2 anak	5	7.69
		Kawin + 3 anak	2	3.08

Sumber : Data Primer, 2002

Tampak dalam tabel tersebut di atas bahwa mayoritas tenaga penjualan yang dijadikan responden adalah berusia 26 – 33 tahun, berarti masuk rentang usia produktif, berlatar belakang pendidikan SLTA dan memiliki pengalaman kerja 2 – 8 tahun. Sedangkan kalau dilihat dari masa kerja, tenaga penjualan tersebut mayoritas mempunyai masa kerja di atas 5 tahun (56.92%) dan didominasi oleh pekerja lajang sebesar 52,31%

4.1.6.2. Strategi Kompensasi

PT Arta Boga Cemerlang amat memperhatikan ketentuan pemerintah yang berkaitan dengan pengupahan, seperti penetapan upah minimum regional, keikutsertaan dalam jamsostek dan lain-lain dalam mempraktekkan kebijakan-kebijakan kompensasinya.

Sebagai perusahaan distributor, PT Arta Boga Cemerlang menganut dua jenis kompensasi yakni kompensasi tetap dan kompensasi tidak tetap. Kompensasi tetap berkaitan dengan pendapatan yang diberikan dalam jumlah tetap setiap bulannya kepada karyawan seperti misalnya gaji pokok dan tunjangan tetap lainnya. Sedangkan yang dimaksud dengan kompensasi tidak tetap berkaitan dengan pendapatan yang diberikan dalam jumlah tidak tetap tergantung dari kehadiran dan tingkat prestasinya. Sebagai contoh, tunjangan uang dagang diberikan berdasarkan tingkat kehadirannya, sedangkan insentif dan komisi diberikan tergantung dari kemampuan seorang tenaga penjualan mencapai target yang ditetapkan.

Khusus di bagian penjualan, PT Arta Boga Cemerlang menetapkan porsi yang cukup besar pada pendapatan insentif dalam struktur pendapatan totalnya. Saat ini proporsi gaji pokok dan insentif sebesar 30 : 70 yang berarti pendapatan seorang tenaga penjualan lebih didominasi oleh pendapatan insentifnya dibandingkan dengan gaji pokoknya. Pola yang demikian ditetapkan dengan memperhatikan karakteristik pekerjaannya serta untuk mendukung strategi bisnis perusahaan dalam mencapai target penjualan setiap siklus yang akhirnya mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1. Uji Validitas

Setelah dilakukan uji validitas terhadap data yang telah dikumpulkan maka hasilnya menunjukkan bahwa dari ke-26 pertanyaan yang diuji adalah valid, karena nilai r_{hitung} -nya lebih besar daripada r_{tabel} (0,248) Angka r_{tabel} tersebut diperoleh dengan $df = n-k$ (Imam Ghozali, 2000) yaitu $65-4=61$. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel 6 berikut ini

Tabel 6
Uji Validitas Data

No.	KODE	R	KETERANGAN
1	X11	0,3304	Valid
2	X12	0,3270	Valid
3	X13	0,3070	Valid
4	X14	0,4145	Valid
5	X15	0,2680	Valid
6	X16	0,3021	Valid
7	X17	0,3076	Valid
8	X18	0,4937	Valid
9	X21	0,2887	Valid
10	X22	0,2939	Valid
11	X23	0,2633	Valid
12	X24	0,2481	Valid
13	X25	0,3936	Valid
14	X26	0,3531	Valid
15	X27	0,3237	Valid
16	X28	0,4651	Valid
17	X31	0,3885	Valid
18	X32	0,3455	Valid
19	X33	0,3335	Valid
20	X34	0,2683	Valid
21	X35	0,3004	Valid
22	X36	0,2819	Valid
23	X37	0,3132	Valid
24	X38	0,3757	Valid
25	Y11	0,2686	Valid
26	Y12	0,2649	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

4.2.2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas data maka kemudian dilakukan uji reliabilitas data. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai r_{α} data (0,8841) lebih besar dari 0,6. Dengan demikian seluruh data adalah reliabel.

4.2.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Adapun pengujian terhadap asumsi klasik dengan program SPSS 10.0 yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

4.2.3.1. Uji Multikolinieritas

Setelah dilakukan uji multikolinieritas pada variabel-variabel bebas dengan menggunakan *auxiliary regression*, hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel bebas pada model yang diajukan bebas dari multikolinieritas. Hal ini ditunjukkan dengan indikator kecilnya nilai R^2 pada *auxiliary regression* dari pada nilai R^2 pada model persamaan yang diajukan. Untuk lebih jelasnya perhatikan Tabel 7

Tabel 7
Perbandingan Nilai R^2

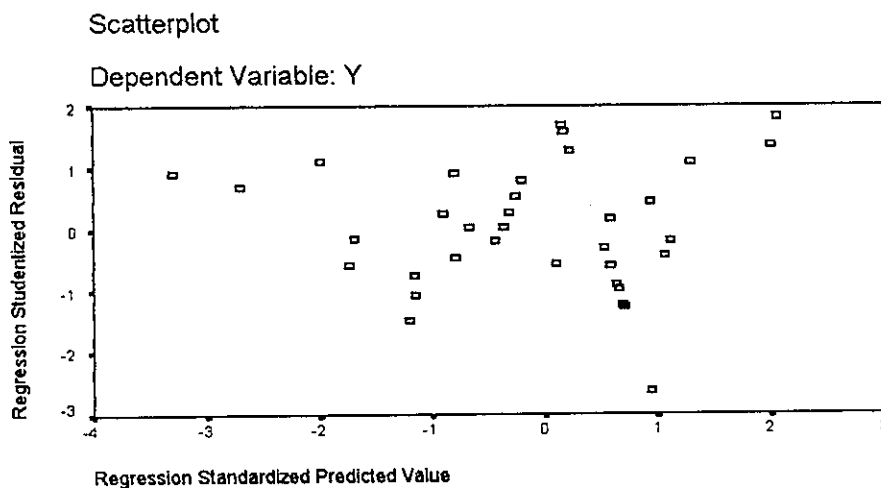
Keterangan	R^2
Regresi Model	0,865
Auxiliary Regression I	0,037
Auxiliary Regression II	0,095
Auxiliary Regression III	0,120

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002

4.2.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Setelah dilakukan uji heteroskedastisitas, maka hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara *Regression Studentized Residual* dan *Regression Standardized Predicted Value* terlihat titik-titik (point-point) menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel dependent berdasarkan masukan variabel independennya. Untuk lebih jelasnya lihat gambar 6 berikut.

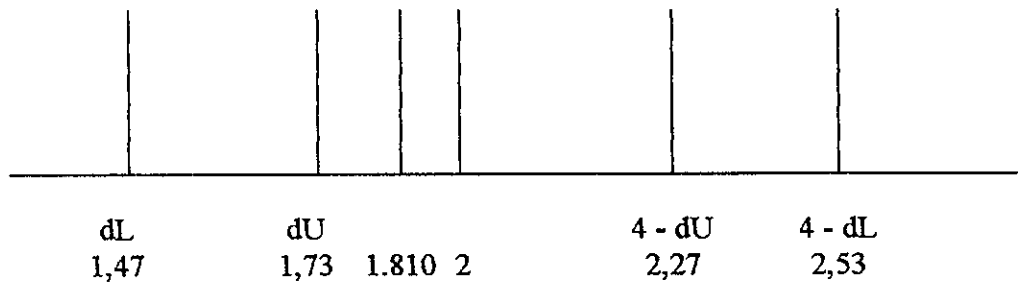
Gambar 6
Uji Heteroskedastisitas



4.2.3.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan uji mapping Durbin Watson (DW). Dari regresi diperoleh angka DW sebesar 1,810 (lihat lampiran SPSS). Dengan jumlah data (n) sama dengan 65 dan jumlah variabel (k) sama dengan 4 diperoleh angka $d_L = 1,47$ dan $d_U = 1,73$. (lihat tabel Durbin Watson)

Gambar 7.
Uji Durbin Watson



Karena 1,810 terletak antara 4 - dU dan dU maka tidak terdapat autokorelasi baik positif maupun negatif .

4.2.4. Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan pengolahan data dengan bantuan program SPSS 10, maka didapatkan persamaan alir sebagai berikut :

$$Y = 0,852X_1 + 0,377X_2 + 0,066X_3$$

dimana :

Y = Kepuasan Tenaga Penjualan

X₁ = Kompensasi Tunai

X₂ = Kompensasi Non Tunai

X₃ = Cara Penerapan Kompensasi

F_{hitung} = 568,061

DW_{test} = 1,810

R² = 0,865

Besarnya koefisien determinasi atau R² sebesar 0,865 atau 86,5 persen.

Dapat diartikan bahwa 86,5 persen variasi variabel kompensasi tunai, kompensasi

non tunai dan cara penerapan kompensasi pada model dapat diterangkan oleh variabel kepuasan salesman sedangkan sisanya sebesar 13,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Dari persamaan di atas, hasil yang dapat diterangkan sebagai berikut :

1. $b_1 = 0,852$

Sebagai catatan penting, semua penelitian yang menggunakan data skala interval akan selalu menemui keterbatasan. Keterbatasan itu menyangkut interpretasi (khususnya menyangkut besaran atau magnitude) yang tidak dapat dimaknai secara ekonomi. Yang dapat dipetik manfaat hanya pada tanda (sign) dari koefisien regresi yang bersangkutan. Dalam penelitian ini koefisien regresi b_1 sebesar 0,852 dapat diartikan bahwa jika variabel kompensasi tunai naik sebesar 1 maka kepuasan tenaga penjualan akan naik sebesar 0,852 dan sebaliknya

2. $b_2 = 0,377$

Mengacu pada nilai b_2 di atas, maka interpretasi atas koefisien regresi b_2 sebesar 0,377 dapat diartikan bahwa jika variabel kompensasi non tunai naik, sebesar 1 maka kepuasan tenaga penjualan akan naik sebesar 0,377 dan sebaliknya.

3. $b_3 = 0,066$

Koefisien regresi b_3 sebesar 0,066 dapat diartikan bahwa jika variabel cara penerapan kompensasi naik sebesar 1, maka kepuasan tenaga penjualan atas kompensasi akan naik sebesar 0,066 dan sebaliknya.

Dilihat dari koefisien regresi masing-masing variabel, maka variabel kompensasi tunai mempunyai koefisien regresi yang paling besar. Dengan demikian variabel kompensasi tunai paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan tenaga penjualan.

4.2.4.1. Uji t (Pengujian Signifikansi Secara Parsial)

Pengujian koefisien regresi parsial atau uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Penentuan t-tabel dan t-hitung

t-tabel = Tingkat signifikansi 5 persen dengan $df = n - k$

Hasil t-tabel : 1,671 sedangkan t-hitung dari hasil output komputer melalui program SPSS 10.0 adalah :

- $X_1 = 35,134$
- $X_2 = 15,055$
- $X_3 = 2,584$

t test untuk variabel Kompensasi Tunai (X_1)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t_{hitung} X_1 (35,134) > t_{tabel} (1,671)$, dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi tunai berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kompensasi tunai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan PT. Arta Boga Cemerlang terbukti.

Bagi tenaga penjualan, kebutuhan fisik masih merupakan prioritas yang harus dipenuhi, maka kompensasi bentuk tunai adalah paling penting dari semua

penghargaan yang diterima. Semakin besar kompensasi tunai yang diterima oleh tenaga penjualan maka tenaga penjualan tersebut akan semakin puas.

t test untuk variabel Kompensasi Non Tunai (X_2)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t_{hitung} X_2 (15,055) > t_{tabel} (1,671)$, dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi non tunai berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kompensasi non tunai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan PT. Arta Boga Cemerlang terbukti.

Kompensasi non tunai merupakan kepuasan yang diterima dari pekerjaannya sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologi tempat bekerja. Jika para tenaga penjualan merasa nyaman di dalam bekerja, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan tenaga penjualan .

t test untuk variabel Cara Penerapan Kompensasi (X_3)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t_{hitung} X_3 (2,584) > t_{tabel} (1,671)$, dapat disimpulkan bahwa variabel cara penerapan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa cara penerapan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan PT. Arta Boga Cemerlang terbukti.

Tenaga penjualan tentunya mengharapkan bahwa pendapatan yang diterima adalah sesuai dengan prestasi yang mereka capai dan dibayar tepat waktu. Dalam menerima pendapatan tersebut tentunya setelah melalui tahap perhitungan yang cermat dan tanpa ada kesalahan perhitungan ataupun ketidak sesuaian dengan ketentuan perusahaan. Seperti diuraikan sebelumnya bahwa bagi tenaga penjualan

kebutuhan fisik masih menjadi prioritas dan kompensasi tunai adalah penghargaan yang utama, maka jika terjadi keterlambatan dan kesalahan dalam pembayaran gaji akan berakibat kekecewaan. Jika pembayaran pendapatan para tenaga penjualan tepat waktu, tidak ada kesalahan dalam perhitungan dan sesuai dengan ketentuan maka tenaga penjualan akan merasa puas dan pada akhirnya akan berdampak pada prestasi kerja.

4.2.4.2. Uji F (Pengujian signifikansi bersama-sama)

Uji F digunakan untuk melihat bagaimana variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Pada persamaan nilai uji F adalah 568,061 dengan signifikansi 0,000. Nilai uji F tersebut lebih besar dari F tabel (4.13) dan signifikansinya lebih kecil dari pada 0.05 . Dengan demikian semua variabel secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Hasil Uji Regresi dan Hasil Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

- a) Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa data valid
- b) Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa data reliabel
- c) Dari hasil perhitungan komputer diperoleh taksiran persamaan regresi
$$\text{Kepuasan Tenaga Penjualan} = 0,852 \text{ Kompensasi Tunai} + 0,377$$
$$\text{Kompensasi Non Tunai} + 0,066 \text{ Cara Penerapan Kompensasi}$$
- d) Pada uji multikolinieritas, tidak terdapat multikolinieritas.
- e) Pada uji heterokedastisitas, tidak dijumpai adanya heterokedastisitas,
- f) Pada uji autokorekasi dengan menggunakan uji Durbin Watson menunjukkan tidak ada autokorelasi

5.2. Hasil Pengujian Hipotesis

- a) Pengujian atas hipotesis pertama ditunjukkan dengan level signifikansi 0.000 yang berarti lebih kecil dari level of signifikan 5%. Dengan demikian hipotesis alternatif (H_1) pada hipotesis pertama diterima, artinya variabel kompensasi tunai berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan
- b) Pengujian atas hipotesis kedua ditunjukkan dengan level signifikansi 0.000 yang berarti lebih kecil dari level of signifikan 5%. Dengan demikian hipotesis alternatif (H_1) pada hipotesis kedua diterima, artinya variabel

kompensasi non tunai berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan

- c) Pengujian atas hipotesis ketiga ditunjukkan dengan level signifikansi 0.012 yang berarti lebih kecil dari level of signifikan 5%. Dengan demikian hipotesis alternatif (H_1) pada hipotesis ketiga diterima, artinya variabel cara penerapan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan
- d) Pengujian atas hipotesis keempat ditunjukkan dengan uji koefisien simultan (Uji F) yang menunjukkan bahwa F hitung = 568.061 dengan signifikansi F = 0,000 artinya nilai F hitung lebih besar dari F tabel (4.13) dan signifikansi F lebih kecil dari 0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi tunai, kompensasi non tunai dan cara penerapan kompensasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan tenaga penjualan pada PT. Arta Boga Cemerlang Cabang Semarang

5.3. Implikasi Terhadap Kebijakan Perusahaan

Dari hasil pembahasan dan analisis regresi liner, terlihat bahwa kepuasan tenaga penjualan atas kompensasi dipengaruhi secara positif bersama-sama oleh variabel kompensasi tunai, kompensasi non tunai dan cara penerapan kompensasi. Dari hasil pengujian hipotesis, variabel kompensasi tunai, kompensasi non tunai dan cara penerapan kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan tenaga penjualan. Dengan demikian implikasi manajerial untuk pengembangan sistem kompensasi di masa datang adalah sebagai berikut :

Kompensasi Tunai

Manajemen perlu memberikan perhatian secara khusus atas pengaruh komponen kompensasi tunai dalam pengambilan atau penyusunan kebijakan kompensasi di bagian penjualan dalam perusahaan khususnya bagi tenaga penjualan. Hal ini terbukti dari hasil uji bahwa kompensasi tunai paling berpengaruh terhadap kepuasan tenaga penjualan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi variabel kompensasi tunai sebesar 0,852 jauh lebih besar dari variabel lainnya.

Kompensasi Non Tunai

Kemudian hal kedua yang perlu dicermati oleh manajemen dalam memutuskan kebijakan kompensasinya adalah cukup berpengaruhnya kompensasi non tunai yaitu kepuasan yang diterima dari pekerjaannya sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologi tempat bekerjanya para tenaga penjualan. Jika para tenaga penjualan merasa nyaman di dalam bekerja akan berpengaruh terhadap kepuasan, dan akhirnya berdampak pula terhadap prestasi kerja. Untuk itu manajemen harus memperhatikan lingkungan fisik dan psikologi tersebut

Cara Penerapan Kompensasi

Meskipun cara penerapan kompensasi berpengaruh paling sedikit terhadap kepuasan tenaga penjualan atas kompensasi, tetapi manajemen tidak boleh mengabaikan variabel ini. Perlu ditinjau penerapan kompensasi selama ini apakah sudah sesuai dengan ketentuan atau kebijakan kompensasi yang ada, apakah terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya sehingga perlu dievaluasi guna perbaikan di masa yang akan datang. Manajemen perlu menyusun suatu sistem

atau prosedur dimana penerapan kompensasi dapat berjalan sesuai dengan ketentuan atau kebijakan yang ada.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini mengenai obyek penelitian yang hanya dilakukan pada tenaga-tenaga penjualan di PT. Arta Boga Cemerlang cabang Semarang dengan waktu penelitian yang relatif singkat sehingga belum dapat menggambarkan keadaan sebenarnya secara keseluruhan di PT. Arta Boga Cemerlang. Kemudian mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih bersifat umum belum secara spesifik menjelaskan kepuasan tenaga penjualan. Sebagai contoh : kompensasi tunai secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan tenaga penjualan. Hasil penelitian yang diperoleh hanyalah kompensasi tunai berpengaruh secara signifikan, tetapi belum bisa menjelaskan sebenarnya kompensasi tunai mana yang paling berpengaruh sehingga bagi manajemen dapat mendapat gambaran secara jelas guna melakukan perbaikan-perbaikan terhadap sistem kompensasi di masa datang. Di samping hal-hal yang telah disebutkan di atas, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain diluar obyek penelitian.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang adapat dilakukan pada obyek penelitian yang sama tetai sebaiknya digunakan variabel yang lebih spesifik. Penelitian ini juga dapat dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda. Pemakaian indikator variabel hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan. Disarankan untuk melihat hubungan langsung

antara kepuasan kompensasi dengan prestasi kerja. Disarankan juga untuk melakukan penelitian pada karyawan bukan penjualan untuk dapat melengkapi model penelitian.

Daftar Referensi

- Anto Dayan, 1986, *Pengantar Metode Statistik 2*, LP3ES, Jakarta
- Cook, M.F, 1996, *The Human Resources Year Book 1996/1997*, Prentice Hall, USA
- de Burca, Sean., Mary Lambkin, 1993, "Sales Force Management in Ireland". *Irish Marketing Review*. Vol. 6 pp 53-63
- Dubinsky, A.J., Masaaki K., Chae Un Lim. 1993, "The Effect of Organizational Fairness on Japanese Sales Personnel". *Journal of International Marketing*. Vol. 1 No. 4, pp 5-24
- Fisher, Chintia. , Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, 1993, *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, USA
- Flippo, Edwin B, 1984, *Pesonnal Management*, Sixth Edition, Mac. Graw-Hill Book Company, New York
- Gomes-Meija, L.R & Balkin D.B, 1992, *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*, South-Western Publishing Co., Ohio
- Gujarati, D. 1995, *Basic Econometrics*. Mc-Grawhill, New York
- Gunawan Sumodiningrat, 2001, *Ekonometrika Pengantar*, BPFE, Yogyakarta
- Holland, Barbara K, 1989, "Motivation and Job Satisfaction". *Journal of Property Management*. Vol. 54. p. 32-36
- Imam Ghozali, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lovio-George, Christina, 1992, "What Motivates Best?". *Journal of Sales & Marketing Management*. Vol. 144, p. 113-114
- Maholtra, N.K, 1996, *Marketing Research : An Applied Orientation*, Prentice Hall, New Jersey
- Mak, Brenda L., Hy Sockel, 2001, "A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention". *Journal of Information and Management*. Vol. 38 p. 265

- Mathis, Robert L & John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta
- Mondy R., Wayne & Noe Robert M, 1990, *Human Resources Management*, Prentice Hall, New Jersey
- Mulvey, P.W. & Peter V. Le Blanc, 1997, "How American Workers See The Rewards of Work". *Compensation and Benefit Review*. pp 24-28
- Quinn R.P. & William Cobb, Jr, 1973, "Factor Analysis of Important Ratings of Job Facts". *Quality of Employment Survey*
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandor Maju, Bandung
- Shipley, David., David Jobber, 1991, "Salesforce Motivation, Compensation and Evaluation by Industrial Distributors. *Service Industries Journal*. Vol.11. p.154-170
- Sikula, Andrew F, 1981, *Personnel Administration and Human Resources Management*, A Wiley Trans Edition, by John Wiley & Sons, Inc, New York
- Sondang Siagian, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Suharsimi Arikunto , 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Cetakan ke Sebelas, Rineka Cipta, Jakarta
- Vink, Dick, 1992,"Compensation". *Journal of Sales & Marketing Management*. Vol.144. p. 119-120
- Wahyuni S., 1997, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Sebelas Maret University Press, Surakarta
- Werther Jr, William B., and Keith Davis, 1982, *Personnel Management and Human Resources*. Mc.Graw-Hill, Kogashuka
- Yunus Triyonggo, 1999, *Studi Mengenai Indikator Kepuasan Sales Force Dalam Sistem Kompensasi Perusahaan Distribusi*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)