

658.3
FET
2 C1

**ANALISIS PENGARUH KOMPONEN KOMPENSASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA *SALES FORCE*
(STUDI KASUS PADA PT. SASANAMAYA TIRTA MUKTI
SEMARANG)**



TESIS

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

Oleh

**HENKI SETIAWAN, SE
C4A099287**

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



Sertifikat

Saya, *Henki Setiawan*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Henki Setiawan

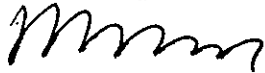
November 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul :
**ANALISIS PENGARUH KOMPONEN KOMPENSASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA SALES FORCE**
(Studi Kasus Pada PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang)

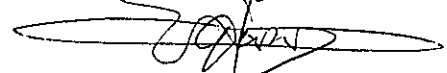
Yang disusun Henki Setiawan, SE
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Sugiono, MSIE

Semarang, November 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan kepada :

- 1. Orang Tua serta Keluargaku yang tercinta*
- 2. Seseorang yang menemani serta sangat mendorongku akhir-akhir ini.*

Semoga semua yang diberikan dapat bermakna bagi kehidupan ini.

ABSTRACT

A company has a variety of resources, one of those is human resources. The change on business condition, demand and business challenge have generated in depth awareness and understanding regarding human element role to reach success in business. Compensation is a factor that can improve employee's motivation to work more actively, therefore job satisfaction is also necessarily to be concerned. Based on this job satisfaction, an employee seemingly performs day-to-day activities in his or her role as the member of the organization.

Research in compensation component analysis to job satisfaction of salesforces at PT. Sasanamaya Tirta mukti Semarang is initiated in the high level of employee turnover. The company expects job satisfaction for the employee, in particular for the marketing staffs, can be created in term of appropriate compensation reward. Thus, this research is carried out to analyze component of compensation to the job satisfaction.

The components that are used to measure job satisfaction are salary, commission, incentive, job and work environment. The research is presented by using purposive sampling method by distribute questionnaires to 75 respondent as then the sample at Sales and Distribution Department. The analysis tool used is regression to test the hypothesis whether appears the significant effect across compensation component to job satisfaction.

The result of the research indicates that given compensation components of the company are less satisfied for its employees, especially they who are at Sales and Distribution Department. Salary is the primary component that strongly affects employees' job satisfaction, work environment, commission, incentive, and the job itself follow it.

ABSTRAKSI

Perusahaan memiliki berbagai macam sumber daya, salah satunya sumber daya manusia. Perubahan kondisi bisnis, tuntutan dan tantangan usaha, kesemuanya telah membangkitkan kesadaran dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran elemen manusia dalam pencapaian keberhasilan bisnis. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan rangsangan karyawan untuk dapat lebih giat bekerja, selain itu kepuasan kerja perlu juga diperhatikan. Dari kepuasan kerja inilah dapat dilihat bagaimana seorang karyawan melakukan aktivitasnya sehari-hari dalam peranannya sebagai salah satu anggota organisasi.

Penelitian analisis komponen kompensasi terhadap kepuasan kerja *sales force* pada PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang berawal dari tingginya tingkat perputaran karyawan (*turn over*). Perusahaan berharap pemberian kompensasi yang layak dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya khususnya bagi tenaga pemasar. Maka penelitian ini dilakukan karena ingin menganalisis komponen kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Komponen yang dipergunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan serta lingkungan kerja. Penelitian ini diajukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan cara menyebarkan kuesioner pada 75 responden pada bagian *Sales and Distribution Department* yang dijadikan sampel. Alat analisis yang digunakan adalah regresi untuk menguji hipotesis adanya pengaruh yang signifikan antara komponen kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen kompensasi yang ada pada perusahaan masih kurang memuaskan bagi para karyawan, khususnya pada bagian *Sales and Distribution Department*. Gaji merupakan komponen

utama yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, kemudian lingkungan kerja, komisi, tunjangan dan pekerjaan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan berkat-Nya sehingga Tesis yang berjudul "Analisis Pengaruh Komponen Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja *Sales Force*" dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara komponen kompensasi terhadap kepuasan kerja *Sales Force* tersebut sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Tesis ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan pada perusahaan distributor minuman Sosro PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang. Penelitian ini dilakukan sejak bulan Mei 2001 sampai Agustus 2001.

Rasa terima kasih atas dorongan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah membantu terselesaikannya Tesis ini, khususnya kepada :

1. Ibu Fifi, selaku Personalia PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang yang telah memberikan ijin penelitian dan membantu penulis dalam mencari data.
2. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

3. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU, selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Drs. Soegiono, MSIE, selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan tenaga serta pikirannya dalam membimbing tesis.
5. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR yang telah memberikan bimbingan dan saran.
6. Bapak Drs. L. Suryanto, MM yang telah berkenan memberikan masukan dan saran.
7. Bapak Drs. Sugeng Wahyudi, MM yang telah banyak memberikan sumbangan pemikiran dan bimbingan.
8. Staf Pemasaran PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang telah bekerja sama dalam menjawab pertanyaan dalam Tesis ini.
9. Seluruh teman-teman angkatan XII Sore Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang khususnya konsentrasi SDM.
10. Paling khusus disampaikan kepada orang tuaku tercinta, adik-adikku, Vira, Dita Andreane atas semangat serta dukungan moril, juga kepada Aldy, Adit, Hari, Iwan, Rudi, Nurul serta Atria.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu terselesaikannya penelitian dan penyusunan Tesis ini.

Penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna dikarenakan keterbatasan-keterbatasan yang ada, oleh karena itu adanya saran dan kritik sangat diharapkan. Semoga dengan segala kekurangan yang ada Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua, Amin.

Semarang, November 2001

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SURAT KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Kegunaan Penelitian	10
1.5. Outline dari Tesis	10
BAB II : TELAAH PUSTAKA dan PENELITIAN TERDAHULU.....	12
2.1. Pengertian Kompensasi	12
2.1.1. Kompensasi Finansial	17
2.1.2. Kompensasi Non Finansial	20
2.1.3. Tujuan - Tujuan Kompenasi	21

2.2. Pengertian Kepuasan Kerja	22
2.3. Penelitian Terdahulu	25
2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian	27
2.5. Hipotesis	28
2.6. Definisi Operasional	28
BAB III : METODE PENELITIAN	30
3.1. Jenis Penelitian	31
3.2. Populasi dan Sampel	32
3.3. Pengumpulan Data	31
3.3.1. Kuesioner	31
3.3.2. Sumber Data	32
3.4. Analisis Kualitatif	33
3.4.1. Interpretasi Skor Total	33
3.5. Analisis Kuantitatif	34
3.5.1. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	39
BAB IV : ANALISIS DAN BAHASAN	43
4.1. Gambaran Perusahaan	43
4.2. Gambaran Responden Penelitian	45
4.2.1. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia	45
4.2.2. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan	
Pendidikan	46
4.3. Analisis Kualitatif	47
4.3.1. Hubungan Gaji dengan Kepuasan Kerja	48
4.3.2. Hubungan Komisi dengan Kepuasan Kerja	49
4.3.3. Hubungan Tunjangan dengan Kepuasan Kerja	51

4.3.4. Hubungan Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja	52
4.3.5. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja	53
4.4. Analisis Kuantitatif	55
4.4.1. Validitas dan Reliabilitas	55
4.4.2. Uji Normalitas	57
4.4.3. Penyimpangan Asumsi Klasik	58
4.4.4. Pengujian Hipotesis	59
4.4.4.1. Pengujian Hipotesis I	59
4.4.4.2. Pengujian Hipotesis II	60
4.4.4.3. Pengujian Hipotesis III	60
4.4.4.4. Pengujian Hipotesis IV	61
4.4.4.5. Pengujian Hipotesis V	61
4.4.4.6. Pengujian Hipotesis VI	62
4.4.5. Analisis Pengaruh Komponen Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja <i>Sales Force</i>	63
4.4.5. Koefisien Determinasi	64
4.4.6. Keeratan Hubungan antar Variabel	65
 BAB V : KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	 67
5.1. Kesimpulan	67
5.2. Implikasi Manajerial	68
5.3. Rekomendasi untuk Penelitian Mendatang	69
 REFERENSI	 70
LAMPIRAN	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Sistem Kompensasi	9
Gambar 2.2 Pengelompokkan Kompensasi	10
Gambar 2.3 Model Kerangka Berpikir	26

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Tenaga <i>Sales Force</i> berdasarkan usia	6
Tabel 1.2. Tenaga <i>Sales Force</i> berdasarkan Pengalaman Kerja.....	7
Tabel 1.1. Tenaga <i>Sales Force</i> berdasarkan Pendidikan.....	7
Tabel 1.4. Jumlah Perputaran <i>Sales Force</i> Pt. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang (per April 2001)	8
Tabel 2.1 Tiga Belas Macam Elemen Kompensasi	16
Tabel 4.1. Responden Berdasar Usia	45
Tabel 4.2. Responden Berdasar Pendidikan	46
Tabel 4.3. Hubungan Gaji terhadap Kepuasan Kerja	47
Tabel 4.4. Hubungan Komisi terhadap Kepuasan Kerja	49
Tabel 4.5. Hubungan Tunjangan terhadap Kepuasan Kerja	50
Tabel 4.6. Hubungan Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja	51
Tabel 4.7. Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	53
Tabel 4.8. Perbandingan antara r hitung dengan r tabel	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Pengaruh Komponen Kompensasi

Terhadap Kepuasan Kerja *Sales Force*

Lampiran 2 Tabulasi Hasil Jawaban Responden

Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 4 Analisis T Skor Persamaan Regresi dan Uji Penyimpangan

Asumsi Klasik

Lampiran 5 Analisis Regresi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia menempati posisi yang amat strategis dalam setiap organisasi bisnis. Karena manusia merupakan penggerak utama atas kelancaran proses produksi bahkan jalannya organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Begitu pentingnya faktor manusia ini, maka soal-soal kemanusiaan di dalam perusahaan perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen. Tersedianya sumber daya manusia yang potensial dan produktif dalam rangka peningkatan produktivitas menjadi hal yang amat penting di dalam era industrialisasi sekarang ini. Di mana semakin ketatnya persaingan bisnis, karena masing-masing perusahaan saling meningkatkan kualitas dan kuantitasnya untuk bisa menguasai pasaran.

Menurut Harvey D dan R.B. Bowin (1996) agar perusahaan sukses dalam abad 21, maka harus mampu berubah sesuai dengan laju perubahan yang terjadi. Mereka menyarankan prediksi yang dilakukan agar suatu perusahaan memenangkan persaingan harus memperhatikan tiga hal : mutu, inovasi dan fleksibilitas.

Para pelaku ekonomi harus mampu memanfaatkan pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Pada umumnya sumber daya yang dimiliki perusahaan dikategorikan menjadi : (1) finansial, (2) fisik, (3) manusia, dan (4) kemampuan teknologis dan system. (Simamora, 1995).

Sumber-sumber daya yang dimiliki tersebut terbatas sifatnya, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu memperdayakan dan mengoptimalkannya guna mencapai tujuan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu keunggulan bersaing perusahaan dalam efisiensi, efektivitas dan fleksibilitas perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Manajemen Sumber daya manusia semakin memegang peranan penting dalam organisasi. Di masa depan, kemampuan organisasi dalam merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya yang berkualitas tinggi akan menjadi faktor kritis dalam rangka mengembangkan organisasi yang berkinerja tinggi. Claman (1998) menyatakan bahwa satu prinsip utama ekonomi yang berbasis pengetahuan adalah bahwa karyawan/buruh tidak lagi dipandang sebagai komponen yang dapat dengan begitu saja diganti dengan komponen yang lain. Karyawan/buruh merupakan satu-satunya sumber daya perusahaan yang “tidak terbatas” dalam arti nilainya dan dapat memperbaharui diri melalui *continous learning process*.

Akhir-akhir ini marak terjadi tuntutan karyawan/buruh atas kenaikan gaji/upah, inti tuntutan tidak akan tertangkap dengan hanya melihat tuntutan tersebut pada apa yang tertera. Bila disimak secara seksama, dapatlah ditarik suatu dugaan kuat bahwa sebenarnya yang dituntut jauh lebih mendasar dari sekedar kenaikan gaji/upah atau apapun namanya. Tuntutan itu menyangkut perbaikan system kompensasi yang dapat menurunkan atau meminimalisasi "politicking" sistem dan membuatnya menjadi lebih "fair". Tuntutan demikian semakin menguat dan mengkristal karena aspek keadilan internal dan eksternal yang dijadikan dasar sistem kompensasi yang selama ini diberlakukan secara intrinsik dirasa masih "unfair".(Hendra Poerwanto, 2000).

Untuk itu diperlukan suatu studi yang dapat memberikan rekomendasi mengenai indikator-indikator apa saja yang berpengaruh besar dalam penerimaan kompensasi sehingga dapat melakukan perbaikan berdasarkan skala prioritas yang tepat. Atas dasar kajian manajemen sumber daya manusia, diyakini bahwa sistem kompensasi merupakan salah satu faktor penentu atas motivasi dalam pencapaian target penjualan. Aspek kompensasi adalah dalam pengertian kompensasi secara luas, yakni baik yang menyangkut kompensasi yang diterimakan secara tunai maupun yang berupa nontunai.

Kevin Francella (1983) menyatakan bahwa uang sebagai alat motivasi untuk mempercepat produksi diterima secara luas pada pergantian abad, akibat penelitian Frederick Taylor, yang dijuluki sebagai “bapak” dari manajemen ilmiah. Pada dasarnya manajemen ilmiah dilandaskan pada asumsi bahwa pekerja akan berusaha ekstra agar dapat memaksimalkan perolehan ekonomis mereka. Kebanyakan riset pada saat itu dipusatkan di pusat industri Amerika dan memfokuskan diri pada sistem insentif satuan.

Lebih lanjut Kevin menyatakan, pemberian imbalan – penghargaan uang, apakah berupa penambahan gaji atau penghargaan karena performa – masih menjadi alat paling populer untuk mengoptimalkan kepuasan pegawai dan memotivasi mereka melaksanakan pekerjaan lebih baik lagi.

Berdasarkan pada penelitian sebelumnya tentang dimensionalitas pembayaran (Heneman & Schwab, 1979), Heneman (1985) menyatakan bahwa para karyawan tidak hanya memiliki perhatian tentang pembayaran/gaji mereka, tetapi juga mengembangkan sikap khusus terhadap aspek-aspek khusus kompensasi finansial. Lebih jauh, Heneman dan Schwab (1985) menawarkan lima dimensi elemen kepuasan dengan kompensasi yang terdiri dari kepuasan dengan (a) tingkat gaji/ pembayaran (pendapatan atau gaji saat ini), (b) kenaikan (perubahan pada tingkat gaji), (c) struktur (bagaimana gaji dialokasikan diantara pekerjaan yang diatur secara hirarkis),

(d) administrasi (bagaimana gaji didistribusikan ke para karyawan), dan (e) tunjangan (misalnya liburan, cuti sakit, asuransi, pensiun, rencana akumulasi pendapatan, dan bermacam jasa).

Program kompensasi yang sehat dilihat secara wajar sangat kritis bagi moral. Robert W. Braid (1984) menyatakan penggajian buruk menumbuhkan moral buruk, keluhan, memperbesar perputaran pegawai dan aktivitas serikat buruk. Mengembangkan dan menyelenggarakan program kompensasi efektif adalah kegiatan rumit dan sangat khusus. Tetapi setiap manajer harus memahami dasar-dasar sistem kompensasi yang sehat. Hal tersebut akan menempatkannya dalam kedudukan yang lebih baik untuk mengkaji akibat yang kurang menguntungkan dari program yang tidak mencukupi atas kemampuannya untuk memperbaiki performa pekerjaan. Sebenarnya ketidakpuasan imbalan (reward) yang diterima bisa berdampak luas. Dampak yang muncul tidak hanya pada hal yang mencolok mata, seperti demonstrasi dan pemogokan. Deteksi dini dilihat dari perilaku para karyawan sebelum demonstrasi atau pemogokan. (Petrus Hari Kuncoro, 2000).

PT. Sasanamaya Tirta Mukti merupakan distributor utama produk Sosro untuk wilayah Jateng dan sekitarnya. Sosro memiliki beberapa pabrik yang tersebar di pulau Jawa dan Sumatera namun untuk jangka panjang sedang direncanakan pembangunan pabrik di wilayah Bali. PT. Sasanamaya

Tirta Mukti berdiri pada tahun 1980 dengan nama awal UD. Tegal Sari. Pada awalnya daerah operasi UD. Tegal Sari hanya meliputi daerah Semarang serta Kendal namun mulai tahun 1992 setelah melalui proses kemajuan berubah nama menjadi PT. Sasanamaya Tirta Mukti dan daerah operasi perusahaan menjadi lebih luas meliputi seluruh wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta ditambah Cirebon. Perusahaan mengalami peningkatan yang drastis mulai tahun 1995. Produk Sosro yang dipasarkan oleh PT. Sasanamaya Tirta Mukti meliputi Teh Botol Sosro, Fruit Tea Sosro serta Teh Celup Sosro.

PT. Sasanamaya Tirta Mukti sebagai distributor utama produk Sosro untuk wilayah Jawa tengah dan sekitarnya dituntut untuk mampu melakukan pengembangan organisasi serta mengaktifkan karyawan yang telah ada.

Tabel 1.1 Tenaga Sales Force berdasarkan usia

Usia	Jumlah	%
20 – 24	23	17,29
25 – 29	83	62,40
30 - keatas	27	20,30
	133	

Sumber : PT. Sasanamaya Tirta Mukti, 2001

Dari tabel 1.1 diatas dapat kita lihat bahwa rata-rata usia karyawan bagian *sales and distribution* berkisar antara 25 – 29 tahun dengan jumlah 83 orang, dimana pada usia tersebut merupakan usia yang produktif.

Tabel 1.2 Tenaga sales force berdasarkan Pengalaman kerja

Masa kerja	Tahun	%
0 – 1	37	27,82
2 – 3	21	15,79
3 - keatas	75	56,39
	133	

Sumber : PT. Sasanamaya Tirta Mukti, 2001

Karyawan bagian *sales and distribution* sebagian besar memiliki pengalaman kerja selama 3 tahun keatas, ditunjukkan pada Tabel 1.2, sebanyak 75 orang namun karyawan yang berpengalaman rendah menempati posisi kedua sebanyak 37orang.

Tabel 1.3. Tenaga sales force berdasarkan pendidikan

Pendidikan	Jumlah	%
SLTP	8	6,01
SLTA	74	55,64
D-3	46	34,59
SARJANA	5	3,76
	133	

Sumber : PT. Sasanamaya Tirta Mukti, 2001

Sebagian besar karyawan bagian *sales and distribution* yang dimiliki oleh perusahaan rata-rata berpendidikan setingkat SLTA, 74 orang, sedang yang berpendidikan setingkat D-3 sebanyak 46 orang. Selebihnya pada tingkat pendidikan yang lain.

Karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi akan menunjukkan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kepuasan kerjanya kurang terpenuhi. Bagi mereka yang kepuasan kerjanya tidak terpenuhi, lebih memilih untuk keluar

mencari pekerjaan yang menurut mereka akan lebih memberikan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik daripada untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut.

Tabel 1.4. Jumlah Perputaran *Sales Force* PT. Sasanamaya Tirta Mukti (per April 2001)

JABATAN	1 9 9 9	2 0 0 0	2 0 0 1
	IN	OUT	OUT
Salesman Mobil	12	4	7
Salesman Motor	8	2	3
Helper	14	5	6
TOTAL	34	11	16

Sumber: PT. Sasanamaya Tirta Mukti, April 2001

Pada Tabel 1.4. diatas dapat kita lihat bahwa tingkat perputaran yang terjadi sampai Akhir April 2001 sangat tinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Jelas disini bahwa perusahaan memiliki kendala dalam mengelola sumber daya yang dimiliki.

Oleh karena itu diperlukan upaya-upaya strategis untuk menekan dan mengurangi tingkat *turn over* tersebut. Salah satu upaya adalah dengan melihat kembali kebijakan sistem kompensasi yang diberikan perusahaan sehingga akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan loyalitas pada karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Seperti yang telah dijelaskan dalam Latar Belakang bahwa pemberian kompensasi yang wajar kepada karyawan sangat besar peranannya di dalam memotivasi karyawan agar tumbuh semangat dan juga kepuasan karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitasnya. Karena Sumber Daya Manusia ini mempunyai arti yang amat strategis di dalam setiap organisasi bisnis, oleh karena itu para pengusaha-pengusaha harus memperhatikan masalah ini demi terciptanya kelangsungan kerja yang baik bagi pengusaha itu sendiri dan juga bagi karyawan. Pemberian kompensasi yang layak diharapkan mampu menciptakan kepuasan kerja para karyawan tersebut. PT. Sasanamaya Tirta Mukti merupakan distributor utama produk Sosro untuk wilayah Jawa Tengah dan sekitarnya. Pada awal catur wulan pertama tahun 2001, tingkat *turn over* karyawan sangat tinggi, padahal target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan selalu tercapai.

Dari wawancara langsung pendahuluan yang telah dilakukan ternyata karyawan di bagian sales & distribusi merasakan ketidakpuasan terhadap apa yang telah mereka terima apabila dibandingkan dengan apa yang telah mereka keluarkan. Untuk itu penulis berusaha meneliti: "Pengaruh kompensasi terhadap karyawan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan ?".

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi aspek-aspek kompensasi yang diterapkan di perusahaan pada tenaga penjualan.
2. Untuk menganalisis keeratan hubungan serta pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

- Mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh aspek-aspek tersebut guna meningkatkan loyalitas karyawan.
- Dari hasil penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi yang tepat guna peningkatan kepuasan kerja karyawan, kaitannya dengan pemberian kompensasi..

1.5. Outline dari Tesis

Tesis ini disusun dengan menggunakan lima bab, dimana masing-masing bab akan saling berhubungan dan menjelaskan masalah-masalah dalam penelitian ini. Struktur dari masing-masing bab tersebut adalah sebagai berikut :

- Bab I : merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan serta kegunaan penelitian dan outline dari tesis.
- Bab II : berisikan tentang telaah pustaka dan pengembangan model, telaah pustaka berisikan justifikasi terhadap model dan hipotesis yang diajukan, model yang disajikan dan penelitian terdahulu.
- Bab III : merupakan metode penelitian yang menjabarkan mengenai jenis dan sumber data, populasi, metode pengumpulan data, dan teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini.
- Bab IV : berisikan analisis data yang akan dipaparkan gambaran umum responden dan data deskriptif, proses dan hasil analisis, pengujian hipotesis yang diajukan.
- Bab V : merupakan kesimpulan dan implikasi kebijakan yaitu kesimpulan mengenai masing-masing hipotesis. Kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi mengenai kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian serta agenda penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

2.1. Pengertian Kompensasi

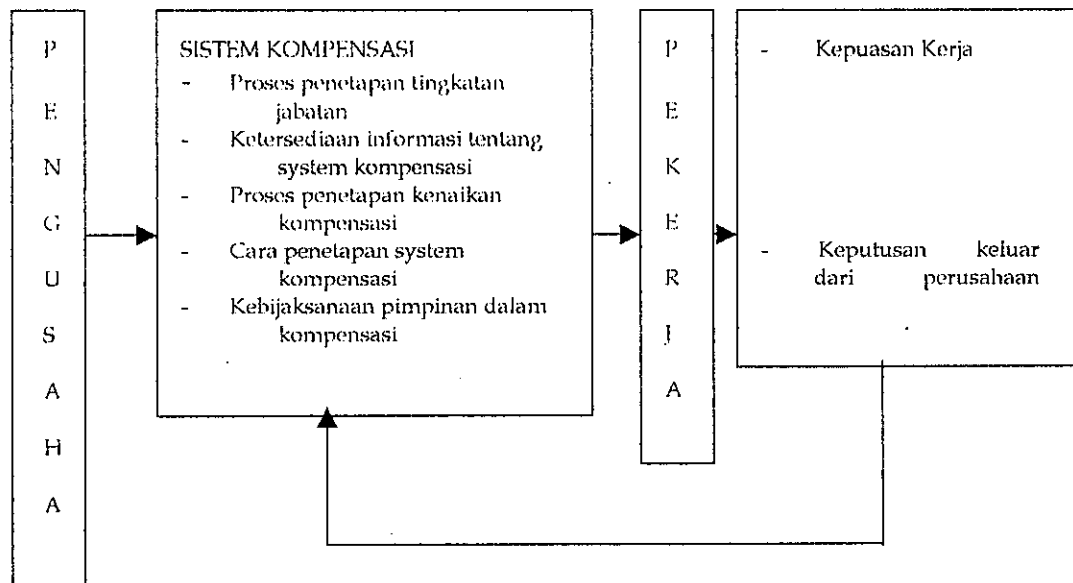
Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawannya. Di dalam organisasi modern, dengan beraneka rupa program tunjangan karyawan yang mahal, program insentif gaji, dan skala gaji yang terstruktur, tugas kompensasi karyawan bahkan lebih sulit dan menantang bagi para spesialis sumber daya manusia. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya.

Kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk kembalian (returns) yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya atas jasa-jasanya kepada perusahaan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi itu sendiri mempunyai arti yang luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. (Simamora, 1999)

Gomez (1992) mendefinisikan strategi kompensasi sebagai utilisasi dari sistem-sistem kompensasi melalui mekanisme yang terintegrasi yang melibatkan semua unit organisasi dan individu yang diarahkan untuk mencapai tujuan

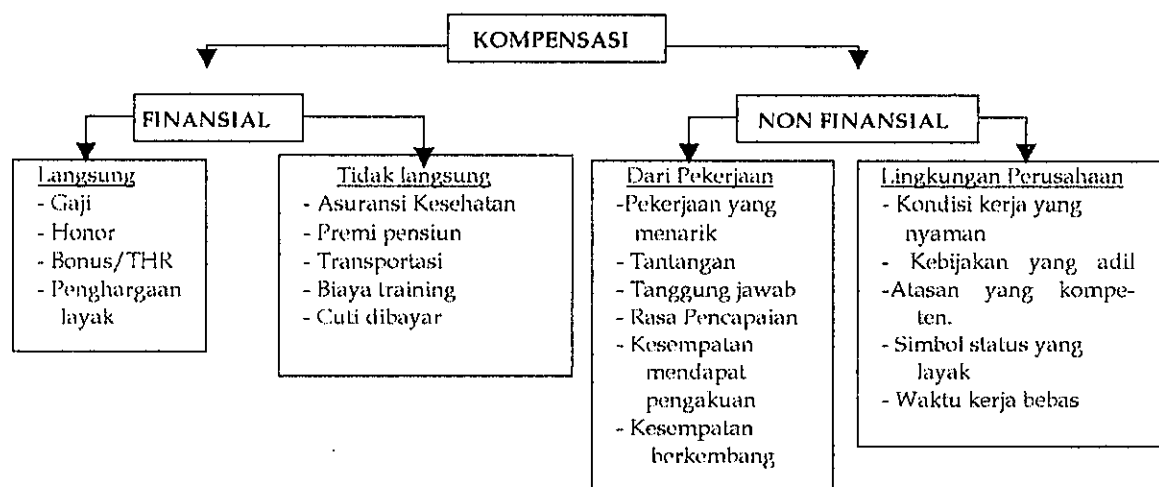
strategis perusahaan dengan tetap memperhitungkan hambatan-hambatan internal dan eksternal. Ada dua prinsip dasar dalam sistem kompensasi, yaitu (1) prinsip keadilan internal, yakni sistem kompensasi harus mencerminkan beban kerja, tingkat kerumitan kerja, tanggung jawab, jabatan, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi, dan (2) prinsip keadilan eksternal, yakni sistem kompensasi yang berlaku, paling tidak setara dengan sistem kompensasi yang berlaku pada perusahaan yang sejenis. Selain kedua tersebut, ada dua prinsip lain yang juga bisa dipakai sebagai pedoman dalam sistem kompensasi, yakni (1) sistem kompensasi juga perlu memperhitungkan kemampuan keuangan organisasi dan (2) sistem kompensasi harus mampu mendorong karyawan untuk berpacu dalam prestasi kerja.

Suatu studi yang dilakukan oleh Peter V. LeBlanc dan Paul W. Mulvey (1997) menghasilkan bahwa komitmen para pekerja pada organisasinya dan keinginan untuk keluar dari perusahaan secara signifikan dipengaruhi oleh tingkat kepuasannya terhadap kompensasi yang diterimanya.



Gambar 2.1 : Sistem Kompensasi

Secara mendasar, komponen-komponen kompensasi dapat dibagi kedalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung, yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan-imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja. Mondy dan Noe (1990) mengelompokkan kompensasi sebagai berikut :



Gambar 2.2 : Pengelompokan Kompensasi (Mondy dan Noe, 1990)

Kompensasi finansial ada yang bersifat langsung dan ada yang bersifat tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran yang diterima dalam bentuk gaji, honor, penghargaan atau bonus. 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. Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diterima dari pekerjaannya sendiri dari lingkungan fisik maupun psikologik tempat bekerjanya.

Penelitian Newman dan Krzystofiak (1998) menyatakan ada lebih dari 1.100 “satisfiers” atau *rewards*. Dari elemen yang sebanyak itu, karyawan

diminta untuk meringkasnya. Muncul 13 kategori umum berdasarkan pendapat karyawan. (lihat Tabel 2.1)

Tabel 2.1. Tigabelas Macam Elemen kompensasi

ELEMEN	MACAM
Kas	Upah, komisi, bonus
Benefit	Vakasi, asuransi kesehatan
Interaksi sosial	Tempat kerja yang bersahabat
Keamanan kerja	Posisi yang konsisten dan stabil
Status/Rekognisi	Penghormatan/terkenal karena pekerjaan
Variasi pekerjaan	Kesempatan untuk mengalami tugas yang berbeda
Beban kerja	Jumlah tugas yang tepat, tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit
Arti penting pekerjaan	Pekerjaan tersebut diakui oleh masyarakat
Kewenangan/kontrol/otonomi	Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, menentukan nasib sendiri
Peningkatan lanjutan	Kesempatan untuk memimpin
Umpan balik	Menerima informasi yang dapat membantu dalam perbaikan kinerja
Kondisi kerja	Bebas dari pelecehan/lingkungan yang nyaman
Pengembangan/pertumbuhan	Kesempatan untuk menimba ketrampilan baru

(Sumber : Newman dan Krzystofiak, 1998)

Apabila difokuskan pada sistem kompensasi untuk tenaga penjualan, maka Mary F. Cook (1996) menyatakan bahwa secara alamiah pemberian kompensasi dibedakan atas faktor-faktor territorial yang menjadi tanggungjawabnya, lokasi geografisnya, tipe pemilik perusahaan yang memperkerjakannya, pencapaian penjualan tahunan, tipe pelanggannya, panjang pendeknya pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan level tanggung jawab di dalam organisasi.

2.1.1. Kompensasi Finansial

Tidak ada satu organisasipun yang dapat memberi kekuatan baru kepada tenaga kerja mereka atau meningkatkan produktivitas jika ia tidak memiliki sistem kompensasi yang realistis. Gaji jika dipergunakan dengan benar, akan memotivasi pegawai. (Robert W. Braid, 1984)

Menurut Colletti dan Cichelli (1991) kompensasi dalam bentuk finansial terdiri dari empat jenis yang meliputi :

1. *Base salary*. Kebanyakan karyawan hanya berdasarkan *base salary*. Guna meningkatkan motivasi, umumnya perusahaan mengadakan berbagai macam program yang menyenangkan karyawan seperti *sales contest* yang memungkinkan mereka memperoleh tambahan finansial atas *sales effort* yang dilakukan.
2. *Commissions*. Menurut Long (1998) pemberian komisi merupakan cara yang paling sederhana dan menarik. Sistem ini secara mudah menghitung kompensasi berdasarkan presentase penjualan. Semakin tinggi hasil penjualan semakin tinggi komisi untuk mereka.
3. *Base salary plus commissions*. Merupakan kombinasi antara pemberian *base salary* ditambah komisi dengan sedikit pengabaian pada hasil

penjualan. Dengan menerapkan ini perusahaan berharap dapat mempengaruhi perilaku positif para *sales force*.

4. *Base salary plus bonus*. Formula pemberian bonus sedikit berbeda dengan komisi. Sebuah rumusan bonus mengacu pada *performance quota* untuk tujuan-tujuan pembayaran kompensasi.

Pengertian upah menurut Peraturan Pemerintah No.8/1981 adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada pekerja untuk suatu pekerjaan/jasa yang telah dilakukan.

Sementara itu dalam Konvensi ILO No. 195 tahun 1949 diuraikan tentang pengertian Upah sebagai berikut :

Upah berarti balas jasa atau pendapatan bagaimanapun juga dinamakannya atau dihitungnya yang bisa dinyatakan dalam bentuk uang dan ditetapkan oleh perjanjian-janjian timbal balik atau oleh perundang-undangan atau peraturan nasional yang dibayarkan berdasarkan perjanjian kerja tertulis ataupun tidak tertulis oleh seorang pengusaha kepada seorang yang dipekerjakan, untuk pekerjaan yang sudah atau akan dipekerjakan atau jasa-jasa yang sudah atau akan diberikan. (Konvensi ILO 1949 dalam A.S. Ruky, 1987 : 3).

Uang mungkin tidak memotivasi semua orang sepanjang waktu, tetapi kita tidak boleh lupa bahwa para pegawai harus diberi penghargaan finansial untuk performa produktif, jika itu hendak berlanjut. Bagi karyawan, upah adalah suatu cara untuk memenuhi kebutuhan mereka, Caballero (1988) menyatakan bahwa ada bukti yang menyatakan penggunaan tunjangan secara terus-menerus

meningkat, sekitar 54 persen responden penelitian yang dilakukan oleh *Sales and Marketing Management (1982)* memperlihatkan mereka merencanakan anggaran yang besar pada program tunjangan mereka pada tahun yang akan datang.

Ada yang melihat bahwa pendapatan mereka adalah sebagai sarana penyediaan kebutuhan hidup yang mendasar bagi diri sendiri dan keluarga. Yang lainnya melihat sebagai sarana penyediaan jaminan hidup sampai tingkat tertentu. Uang, dalam hal ini pendapatan, dapat memotivasi para karyawan dikarenakan dari uang tersebut mereka akan mendapatkan beberapa keuntungan, antara lain rumah, mobil pakaian dan lainnya. Uang akan menunjukkan status seseorang di dalam kehidupan sosialnya. (Gupta and Shaw, 1998) Dari sinilah seorang manajer harus mampu mempergunakan kompensasi finansial dengan perencanaan yang tepat. Ketika dipergunakan secara bijaksana kompensasi finansial akan bisa dan memperoleh banyak keuntungan bagi perusahaan.

Program kompensasi yang baik mempunyai tiga ciri penting :

1. Bersaing.
2. Rasional
3. Berlandaskan performa

Ketidakpuasan pada gaji/upah sering dijadikan penyebab banyak kejadian, mulai pemogokan sampai kinerja yang buruk. Ketidakpuasan gaji mempengaruhi perasaan individu melalui dua cara. *Pertama*, meningkatnya keinginan

mendapatkan penghasilan yang lebih banyak. *Kedua*, Menurunnya daya tarik pekerjaan.

Salah satu cara yang tepat guna menentukan kepuasan atas gaji yang diterima (*fair pay*) adalah dengan mengadakan survey gaji. Faktor penentunya ada dua, yaitu dari dalam dan dari luar. Yang pertama adalah ekuitas internal, persamaan gaji untuk karyawan yang melakukan pekerjaan yang sejenis dalam suatu organisasi. Kedua berupa ekuitas eksternal, yaitu berapa gaji karyawan yang melakukan pekerjaan yang sama di perusahaan lain.

2.1.2. Kompensasi Non Finansial

Terdapat beberapa bentuk kompensasi non finansial sebagai pelengkap kompensasi, (Amstrong dan Murlis, 1994), yaitu :

- *Luxury consumer goods*. Jenis ini diberikan dalam aneka rupa seperti : *gifts*, *travel vouchers*, dan lainnya. Ini termasuk *tangible rewards* yang memberikan arti sebuah penghargaan terhadap pencarian suatu prestasi sekaligus sebagai suplemen penting terhadap kompensasi finansial.
- *Holidays*. Liburan dapat dilakukan secara individual disertai dengan keluarganya, atau dapat bergabung dengan karyawan yang lainnya.

- *Car schemes*. Jika keuangan perusahaan memungkinkan, perusahaan memberanikan diri untuk memberi kompensasi berupa mobil yang dapat digunakan untuk keperluan pribadi sekaligus mendukung tugas-tugas rutin.

Psikolog organisasi dewasa ini lebih mempercayai pemuasan dan motivasi pegawai berlandaskan konsep “manusia sosial”, yang mempertahankan pendapat bahwa manusia di tempat kerja biasanya dimotivasi oleh kekuatan kelompok : tekanan kelompok, hubungan sosial, dan susunan organisasi.

Saat ini ungkapan populer “uang berbicara” tidak lagi menduduki tempat utama bagi manajer yang dapat berbicara secara positif dengan bawahan. Manajer yang mampu menciptakan “iklim organisasi” positif dengan penghargaan moneter, susunan pekerjaan yang menggairahkan dan umpan balik positif, akan mendapatkan yang terbaik dari pegawainya. (Kevin Francella, 1983).

2.1.3. Tujuan-Tujuan Kompensasi

Perusahaan dalam merancang sistem kompensasinya memiliki beberapa tujuan. Pada intinya, tujuan setiap perusahaan dalam merancang sistem kompensasi haruslah untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang cakap. Selain itu, sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan. Henry Simamora (1999) mengungkapkan tujuan sistem kompensasi, yaitu :

1. Memikat karyawan

Sebagian besar perusahaan akan mencoba tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dengan menawarkan gaji yang serupa dengan yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan pesaing.

2. Menahan karyawan yang kompeten

Meskipun banyak faktor yang memacu karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang paling sering dari perputaran karyawan. Dalam upaya menahan karyawan yang kompeten, perusahaan harus memastikan terdapat kewajaran kompensasi di dalam perusahaan.

2.2. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Secara sederhana, kita dapat mengatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. (Jewell & Siegall, 1998)

Keith Davis dan John W. Newstrom (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang sifatnya relatif yang berbeda dari pemikiran

obyektif (pekerjaan saya rumit) dan keinginan (saya merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan ini). Karyawan yang bergabung dalam suatu organisasi akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Fraser T.M (1983) kepuasan kerja atau dalam arti lebih khusus kepuasan karyawan dalam bekerja merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan, kendati dengan istilah paling sederhana sekalipun. Bagi karyawan sendiri kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan yang oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai.

Menurut Cherrington, David J (1995) *Job Satisfaction basically how much employees like their jobs. Research on job satisfaction has produced two approaches to help us understand it : component satisfaction and overall satisfaction. One of the most popular instruments for measuring job satisfaction is the Job Descriptive Index (JDI). This instrument measures attitudes toward the work itself, pay, the supervisor, co-workers, and promotion opportunities.*

Pendapat di atas menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan dasar untuk mengetahui berapa besar karyawan menyenangi pekerjaan mereka. Penelitian pada kepuasan kerja dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu

komponen kepuasan dan keseluruhan kepuasan. Alat ukur yang paling terkenal adalah Deskripsi Index Pekerjaan (JDI). Alat ukur ini terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji, atasan, kolega kerja dan kesempatan promosi.

Menurut Smith, Kendall, dan Hullin dalam Luthan (1995) ada lima dimensi yang paling penting dalam pekerjaan dimana orang akan memberikan respon atas kepuasan kerja, yaitu :

- Pekerjaan itu sendiri
- Bayaran/gaji
- Kesempatan promosi
- Supervisi
- Teman kerja

Kepuasan kerja tampaknya memang mengurangi tingkat kemangkiran, pergantian pegawai dan mungkin juga tingkat kecelakaan yang terjadi. (Robert L. Kahn, 1973). Sedangkan menurut Jagdish dalam Rama (1997) mengemukakan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi, penghargaan dan status.

Robbins (1996) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong terciptanya kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

2.3. Penelitian Terdahulu

Suatu studi yang dilakukan oleh Robert P. Quinn dan William Cobb. Jr (1973) di Amerika Serikat yang menganalisis tentang faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi kerjanya di perusahaan dengan mengambil sampel sebanyak 1.533 pekerja. Dari studi tersebut disimpulkan bahwa dari 25 kondisi pekerjaan yang telah dianalisis dapat diwakili dengan lima dimensi yang merupakan lima faktor ortogonal, yaitu "*comfort*", "*challenge*", "*financial Rewards*", "*Relation with co-workers*" dan "*resources*". Analisa perbandingan berdasarkan dua separuh sampel yang terpisah secara random menunjukkan bahwa empat dari faktor tersebut memperoleh angka replikasi tinggi. Sedangkan satu sisanya terpuruk dibawah angka yang diterima, yaitu "*Relation with co-workers*".

Penelitian yang dilakukan oleh Peter V. LeBlanc dan Paul W. Mulvey (1997) dengan judul *How American Workers See The Reward of Work*, menyatakan bahwa hampir sebesar 80% pekerja percaya pada perusahaan sedangkan 66% responden menyatakan percaya bahwa perusahaan akan sungguh-sungguh dengan usaha-usaha mereka, hanya 60% pekerja melaporkan kepuasan dengan tingkat keamanan kerja mereka. Sebagian besar pekerja di Amerika Serikat lebih menitikberatkan pada sistem pembayaran, jaminan kenaikan

pembayaran, serta tunjangan yang mereka terima. Dari hasil studi memiliki implikasi yang penting bagi perusahaan walaupun para pekerja memperhatikan pada bayaran mereka, lebih memperhatikan pada bagaimana mereka dibayar, para pekerja ingin mengetahui bahwa pengaturan pembayaran sangat efektif, adil dan inklusif.

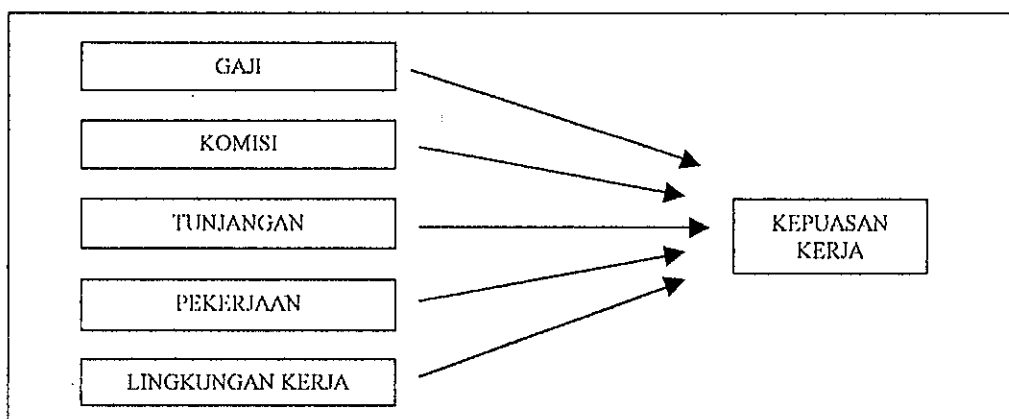
Penelitian yang dilakukan oleh Jon Gice (1995) tentang hubungan kepuasan kerja dengan tuntutan kompensasi karyawan. Penelitian mendukung keyakinan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mengurangi tuntutan kompensasi pekerja. Metode untuk meningkatkan kepuasan kerja telah ditawarkan berdasarkan pada survey tentang apa yang paling dipermasalahkan pekerja ketika dipertimbangkan pekerjaan mereka. Ada beberapa faktor di lingkungan kerja menimbulkan ketidakpuasan kerja yang kuat dan faktor yang lainnya menghasilkan kepuasan kerja yang kuat. Faktor tersebut terdiri dari faktor *hygiene* dan *motivator*. Faktor *hygiene* adalah faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja sedangkan faktor *motivator* adalah faktor yang menimbulkan kepuasan kerja.

Penelitian dengan judul *A Comparative Study of Incentives In A Sales Force Contest*, yang dilakukan oleh David L. Kurtz (1988) menunjukkan bahwa insentif lebih baik daripada yang lainnya. *Sales contest* akan menghasilkan hasil

yang lebih baik, namun semua itu harus digunakan secara bijaksana guna menahan dampak pada motivasi para tenaga pemasar.

Penelitian yang dilakukan Fendi Mulyono pada tahun 1999 dengan judul Hubungan antara gaji, Perhatian terhadap harga Diri dan Perasaan dengan Semangat kerja Karyawan bagian Pemasaran pada PT. Indo Jateng Motor, Semarang. Kesimpulan dari hasil penelitian tersebut adalah terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaji dan semangat kerja salesman.

2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian



GAMBAR 2.3. MODEL KERANGKA BERPIKIR

Kompensasi secara garis besar dikelompokkan menjadi dua kelompok : Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Dari kedua kelompok tersebut memiliki sejumlah variabel, dimana dari sekian variabel tersebut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja *sales force* yang dimiliki oleh PT. Sasanamaya Tirta Mukti. Kepuasan kerja tersebut akan mempunyai dampak

terhadap karyawan untuk tetap bekerja atau keluar dari pekerjaan yang sedang dijalani. Dari sejumlah elemen yang terkandung dalam kompensasi, penulis mengelompokkan menjadi 5 (enam) variabel utama, yaitu gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan, serta lingkungan kerja yang nantinya diukur keeratan hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan, khususnya bagian *sales & distribution*.

2.5. Hipotesis

- a. Variabel gaji mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.
- b. Variabel komisi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.
- c. Variabel tunjangan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.
- d. Variabel pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e. Variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.
- f. Ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

2.6. Definisi Operasional

1. Gaji, diukur dari penjadwalan pembayaran gaji, kenaikan gaji periodik serta kenaikan gaji spesial.

2. Komisi, diukur dari tingkat ketepatan pembayaran komisi, komisi dibandingkan dengan perusahaan sejenis, besarnya komisi yang diberikan.
3. Tunjangan, diukur melalui pemberian tunjangan makan, tunjangan kesehatan, tunjangan jabatan.
4. Pekerjaan diukur dari kejelasan antara tugas dan wewenang, kejelasan target penjualan, serta kondisi kerja.
5. Lingkungan kerja, diukur melalui perhatian atasan, evaluasi kerja serta fasilitas yang memadai.
6. Kepuasan kerja diukur dari besarnya signifikansi variabel-variabel kompensasi terhadap terciptanya kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanatory* atau *convirmatory research*, yang digunakan untuk menjelaskan apakah yang mempengaruhi terjadinya suatu gejala/kenyataan.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah semua pekerja PT. Sasanamaya Tirta Mukti bagian Sales & Distribution yang berjumlah 133 orang. Pada penelitian ini ditetapkan jumlah sampel yang diambil adalah *sales force* yang masa kerjanya 3 tahun lebih, yaitu sebanyak 75 orang.

Adapun teknik yang dipergunakan dalam penarikan sampel dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling, yang menurut W. Feller dalam FN. Kerlinger didefinisikan sebagai berikut : "Purposive Sampling dilakukan dengan cara mengambil subyek bukan berdasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan adanya tujuan tertentu.". (1990 : 189) Dalam penelitian ini pengambilan sampel pada karyawan yang berpengalaman kerja

diatas 3 tahun dengan tujuan agar jawaban yang diperoleh akan lebih menunjukkan keadaan sebenarnya dari macam variabel pertanyaan yang diajukan, sehingga tujuan penelitian ini akan lebih tercapai.

3.3. Pengumpulan Data

3.3.1. Kuesioner

Dalam penelitian ini telah ditetapkan 6 (enam) variabel, yaitu variabel gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja serta kepuasan kerja, yang dituangkan dalam bentuk pertanyaan tertutup, dimana kemungkinan jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan kesempatan memberikan jawaban lain.

Sedangkan jenis skala sikap yang dipergunakan untuk memperoleh skor dalam setiap amatan yaitu skala Model Likert yaitu : “Metode yang biasanya digunakan untuk pernyataan dalam jumlah besar dimana skala nilai dalam psychological continuum tidak diketahui”. (Mar’at, 1984 : 166). Maka didalam memberikan respon, subyek diijinkan memberikan 4 (empat) kategori.

Pertanyaan-pertanyaan itu dirangkum ke dalam kuesioner untuk diajukan kepada responden. Pada penelitian ini penggunaan kuesioner merupakan hal pokok untuk mengumpulkan data kuantitatif dilandaskan pada hasil kuesioner itu. Dalam proses pengumpulan data penelitian, seringkali dituntut pembiayaan,

waktu dan tenaga besar. Pengorbanan ini dirasa percuma jika alat pengukur yang dipakai untuk mengumpulkan data penelitian tersebut tidak memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi.

3.3.2. Sumber Data

a. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian atau data yang didapatkan adalah langsung diperoleh dari sumber data yang pertama tanpa melalui pihak lain. Dalam hal ini yang menjadi sumber data primer adalah karyawan *Sales dan Distribution Departement*. Data ini berupa jawaban dari kuesioner yang dibagikan serta wawancara langsung.

b. Data Sekunder

Data yang cara perolehannya secara tidak langsung dari obyek penelitian atau data yang diperoleh dari lingkungan sekitar atau instansi yang terkait dalam penelitian ini. Dalam hal ini yang menjadi sumber data sekunder adalah *Personnel & GA. Departement*. Data ini berupa Data Demografi *Salesforce*, data *turn over* karyawan.

3.4. Analisis Kualitatif

3.4.1. Interpretasi Skor Total

Terhadap total skor individual atas sejumlah komponen pertanyaan untuk menentukan variabel pekerjaan itu sendiri, variabel variabel gaji/upah, variabel kepuasan kerja, variabel kesempatan berpromosi dan variabel hubungan interpersonal dan variabel keamanan kerja dirubah skornya untuk mendapatkan skor standar sehingga perbandingan angka skor jadi mempunyai arti (Saifuddin Azwar, 1988). skor standar yang digunakan adalah skor standar yang biasa digunakan dalam model skala model likert yaitu Skor-T dengan rumus :

$$T = 50 + 10 \left(\frac{\bar{X} - X}{s} \right)$$

Dimana :

X = skor individual yang diperoleh dari skor totalnya

\bar{X} = skor rata-rata kelompok,

s = deviasi standar skor kelompok

3.5. Analisis Kuantitatif

Analisis dilakukan dengan melakukan uji statistik data yang dikumpulkan dengan menggunakan bantuan program SPSS for Windows Release 6.0 untuk menguji reliabilitas dan uji validitas. Teknik analisis yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan uji statistik. Data yang akan dianalisis diperoleh dari hasil kuesioner. Pilihan jawaban atas pertanyaan dalam kuesener menggunakan skala likert 1 sampai dengan 4. Nilai untuk skala likert ditentukan dengan cara sederhana, yaitu untuk pernyataan positif (*positif statement*) diurutkan dari 1 sampai dengan 4 dengan angka nominal penuh untuk pernyataan negatif (*negatif statement*). Cara ini dapat diterima berdasarkan penemuan Likert (1932) menunjukkan bahwa penentuan skala yang sederhana berkorelasi 0,99 dengan skor yang ditentukan dengan arah deviasi normal (Azwar, 1988).

a. Uji Reliabilitas,

Uji ini merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji sampai sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Pengujian reliabilitas diperlukan untuk mengukur hal-hal yang menyangkut sosial-psikologis seperti sikap, perilaku, kecenderungan (Saifuddin Azwar, 1986). dalam penelitian ini dilakukan uji reliabilitas (*koefisien cronbach alpha*) terhadap variabel yang bersifat sosial-psikologis, yaitu variabel

tingkat kinerja karyawan yang menunjukkan konsistensi dari pertanyaan. Dan besarnya *koefisien cronbach alpha* adalah $> 0,6$. Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{2 [S^2_x - (\sum S^2_{y_j})]}{S^2_x}$$

Keterangan :

$S^2_{y_j}$ = Varians skor subjek tiap jenis pertanyaan

Y_j : 1,2,3.....n.

S^2_x = Varians skor subjek pada keseluruhan
test X

α = Koefisien reliabilitas alpha

b. Uji validitas

Digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya (Saifuddin Azwar, 1986). Dalam penelitian ini digunakan uji validitas *item* dengan menggunakan kriteria *internal* yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan test. Caranya yaitu dengan mengkorelasikan antara skor

pernyataan tertentu dengan skor total skala sikap. Rumus korelasi yang digunakan dalam hal ini adalah rumus korelasi *product moment* dari *Pearson* sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{\left[\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n} \right] \left[\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \right]}}$$

Dimana :

r_{XY} = Koefisien korelasi antara item dengan total skor

X = Skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

Y = Total skor untuk variabel yang terdiri beberapa komponen pertanyaan

n = Jumlah sampel

c. Analisis Regresi

Analisis ini digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas (Wonnacott, 1985). Analisis regresi dilakukan dengan menggunakan beberapa model variasi pemisahan

serta pengelompokkan variabel bebas dengan maksud mencari model yang paling tepat

Spesifikasi model yang digunakan adalah :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan :

- Y : Kepuasan Kerja
- B₀ : Intercept
- X₁ : Variabel Gaji/ Upah
- X₂ : Variabel Komisi
- X₃ : Variabel Tunjangan
- X₄ : Variabel pekerjaan
- X₅ : Variabel lingkungan Kerja
- e : Error sampling

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak dan untuk mengetahui pula seberapa besar pengaruhnya. Dalam hal ini ada dua bentuk pengujian yaitu :

1. Uji F statistik untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Y), yaitu dalam penelitian ini pengaruh variabel komponen kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun tahap pengujiannya sebagai berikut :

a. Menentukan formula hipotesis secara statistik yang diuji dalam bentuk:

$H_1: \beta_2 = \beta_2 \dots = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

$H_1: \beta_2 = \beta_2 > 0$, artinya ada pengaruh antara variabel bebas (X1...Xn) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

b. Menentukan F hitung

c. Dengan tingkat keyakinan (*level of significant 5%*) atau $\alpha = 0,05$ dan *degree of freedom* (derajat keyakinan) $df = n - k - 1$ akan diperoleh nilai F tabel, kemudian membandingkan dengan nilai F hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila F hitung $>$ F tabel, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a .

- Bila F hitung $<$ F tabel, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a .

2. Uji t (Uji hipotesis parsial untuk dua sampel).

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dengan menganggap variabel bebas lainnya konstan. Adapun tahap pengujiannya sebagai berikut :

a. Menentukan formula hipotesis secara statistik yang diuji dalam bentuk :

$H_1: \beta_2 = \beta_2 \dots = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

$H_1: \beta_2 = \beta_2 > 0$, artinya ada pengaruh antara variabel bebas (X1...Xn) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

b. Menentukan T hitung

c. Dengan tingkat keyakinan (*level of significant 5%*) atau $\alpha = 0,05$ dan *degree of freedom* (derajat keyakinan) $df = n - k - 1$ akan diperoleh nilai t tabel, kemudian membandingkan dengan nilai t hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila t hitung $>$ t tabel, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a .
- Bila t hitung $<$ t tabel, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a .

3.5.1 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Bagian penting dari prosedur statistik mengenai model dari data adalah menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (*Goodness of Fit*), sekaligus mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis, ada 3 formula yang digunakan yaitu :

1. Uji Multikolinearitas

Uji digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem *multikolinearitas*. Adapun pedoman untuk suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah (Imam Ghozali, 2001:63) koefisien korelasi antar variabel independen haruslah tidak tinggi.

2. Uji Heterokodasitas

Uji ini mendekati adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan lain tetap maka disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik apabila tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Untuk dapat melihat adanya *heteroskedastisitas* dapat dilihat dari korelasi Spearman terhadap residualnya. Apabila korelasi Spearman mendekati 1 maka terjadi heteroskedastisitas akan tetapi apabila korelasi spearman mendekati nol dan menjauhi 1 maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2001: 77).

3. Uji Autokorelasi

Uji ini digunakan untuk menguji gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ sebelumnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan adanya problem autokorelasi.

Untuk mengetahui ada atau tidaknya otokorelasi digunakan *uji Durbin-Watson (DW)*, dimana DW tabel adalah sebagai berikut : batas bawah atas (d_U) 1,78 dan batas bawah dalam (d_L)=1,57.

Dikatakan telah terjadi autokorelasi bila $DW < 4 - d_U$. Apabila hasil dari pengujian ekonometri tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk analisis regresi. Namun demikian secara umum dapat diambil patokan sebagai berikut Imam Ghozali,2001: 67) :

- H_0 : tidak ada autokorelasi baik positif maupun negatif.
 - H_a : ada autorelasi baik positif maupun negatif.
- $d < d_L$: menolak H_0
- $d > 4 - d_L$: menolak H_0
- $d_U < d < 4 - d_U$: menerima H_0

$d_L \leq d \leq d_U$: pengujian tidak meyakinkan

$4 - d_U \leq d \leq 4 - d_L$: pengujian ragu – ragu

BAB IV

ANALISIS DAN BAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum perusahaan, gambaran responden penelitian, deskripsi variabel mengenai pengaruh komponen kompensasi terhadap kepuasan kerja *sales force* pada PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang dan analisis serta bahasan dari penelitian.

Untuk menganalisis data dari hasil penelitian digunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif dari hasil penelitian dimaksudkan untuk menginterpretasikan data yang telah ditabulasikan sedangkan analisis kuantitatif dari hasil penelitian ini dengan menggunakan alat bantu statistik yaitu model Regresi Linear Berganda.

4.1. Gambaran Perusahaan

PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang merupakan distributor utama produk Sosro untuk wilayah Jawa Tengah dan sekitarnya. Produk Sosro yang dikenal selama ini sebenarnya merupakan singkatan dari nama keluarga Sosrodjojo, yang mulai merintis usaha Teh Wangi Melati pada tahun 1940 di Slawi, Jawa Tengah dengan merek Cap Botol.

Setelah bertahun-tahun dilakukan teknik promosi, akhirnya pada tahun 1969 muncul gagasan menjual air teh siap minum dalam kemasan botol dengan merek Teh Botol Sosro. Pada tahun 1974, didirikan PT. Sinar Sosro di kawasan Ujung Menteng, maka desain Teh Botol Sosro berubah dan bertahan sampai sekarang. Pabrik teh tersebut merupakan pabrik teh siap minum dalam kemasan botol pertama di Indonesia dan di dunia.

SOSRO, Saat ini sudah memiliki beberapa aneka jenis produk dan kemasan dari Teh Seduh, Teh Celup, Teh Siap Minum sampai Teh Siap Minum bercita rasa buah. Karena mendapat dukungan dari sistem distribusi yang canggih, maka produk – produk SOSRO berhasil menjangkau konsumen diseluruh pelosok propinsi di Indonesia. Menghadapi era globalisasi, SOSRO sudah siap berekspansi ke pasar internasional karena produk – produknya memenuhi kualitas internasional. Dan dengan mempersiapkan jaringan Internasional seperti negara-negara ASEAN, Australia dan Wilayah Timur Tengah sebagai tujuan ekspor produk SOSRO.

PT. Sasanamaya Tirta Mukti berdiri pada tahun 1980 dengan nama awal UD. Tegal Sari. Daerah operasi awalnya hanya meliputi daerah Semarang dan Kendal, namun sejak tahun 1992 UD. Tegal Sari berubah menjadi PT. Sasanamaya Tirta Mukti sedang daerah operasi menjadi lebih luas meliputi

seluruh wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta ditambah Cirebon.

PT. Sasanamaya Tirta Mukti sebagai distributor utama produk Sosro dituntut untuk mampu melakukan pengembangan organisasi serta meningkatkan kualitas karyawan yang ada.

4.2. Gambaran Responden Penelitian

Sebagai perusahaan yang bergerak sebagai distributor, tentunya tenaga pemasar (*sales force*) merupakan ujung tombak bagi perusahaan untuk tetap eksis. Perusahaan harus mampu mengoptimalkan fungsi dari tenaga pemasar yang dimiliki.

4.2.1. Gambaran Responden Penelitian berdasarkan Usia

Dalam banyak kasus, perilaku seseorang dalam berorganisasi ditentukan oleh usianya. Usia seseorang akan mempengaruhi kemampuan dalam bekerja dan menanggapi sesuatu. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor untuk mengetahui kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan.

Adapun karakteristik responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Tenaga Sales Force berdasarkan usia

Usia	Jumlah	%
20 – 24	46	61,33
25 – 29	21	28
30 – keatas	8	10,66
	75	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2001

Dari Tabel 4.1 di atas, usia responden merupakan usia produktif, hal ini merupakan asset yang penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Usia responden berkisar antara 20 – 24 tahun merupakan jumlah yang terbesar dibandingkan tingkatan kelompok usia yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga pemasar pada PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang merupakan usia produktif, mereka memiliki kemampuan dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari.

4.2.2. Gambaran Responden Penelitian berdasarkan Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja dimana dengan pendidikan seseorang dapat mempunyai sesuatu ketrampilan, pengetahuan serta kemampuan. Dengan besarnya tuntutan perusahaan maka pendidikan saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Keterbatasan pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan dunia kerja yang diinginkan.

Adapun karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2. Responden berdasarkan pendidikan

Pendidikan	Jumlah	%
SLTP	3	4
SLTA	53	70,67
D-3	17	22,67
SARJANA	2	2,67
	75	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2001

Tingkat pendidikan responden umumnya pada tingkat SLTA, hal ini ditunjukkan pada Tabel 4.2. dimana responden yang berpendidikan setingkat SLTA sebanyak 53 orang, sedangkan sisanya berada pada tingkatan yang lainnya. Besarnya responden yang berpendidikan SLTA disebabkan karena responden dengan pendidikan di bawah sarjana hanya menempati posisi sebagai buruh dan mereka merasa tidak puas terhadap apa yang telah mereka capai.

4.3. Analisis Kualitatif

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh 5 variabel independen : gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan dan lingkungan kerja terhadap variabel dependen, yaitu kepuasan kerja.

Hasil penelitian dengan mengambil sampel sebanyak 75 orang responden diperoleh tanggapan mereka terhadap beberapa pertanyaan yang menyangkut lima variabel independen dan satu variabel dependen.

4.3.1. Hubungan Gaji terhadap Kepuasan Kerja

Gaji, sebagai salah satu komponen kompensasi, turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan menuntut keterbukaan serta keadilan terhadap pemberian gaji. Ketidakpuasan terhadap gaji tersebut dapat menyebabkan karyawan mangkir. Hubungan antara gaji dengan kepuasan kerja karyawan PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang dapat dilihat pada Tabel 4.3. di bawah.

Tabel 4.3: Hubungan Gaji terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	Gaji		Jumlah
	Puas	Tidak Puas	
Tinggi	6 (25%)	2 (3,92%)	8 (10,67%)
Rendah	18 (75%)	49 (96,08%)	67 (89,33%)
Total	24 (100%)	51 (100%)	75 (100%)

Sumber : Data yang diolah, 2001

Dari Tabel 4.3. dapat dijelaskan bahwa karyawan PT. Sasanamaya Tirta Mukti memiliki kepuasan kerja yang rendah kaitannya dengan gaji yang mereka

terima. Hal tersebut dapat dilihat bahwa sekitar 96,08% responden yang merasa tidak puas terhadap gaji yang mereka terima serta memiliki kepuasan kerja yang rendah.

Ketidakpuasan ini bukan disebabkan oleh besar kecilnya jumlah yang mereka terima, namun lebih dari itu responden tidak puas dengan sistem yang terkait dengan pembayaran gaji tersebut. Mereka berharap perusahaan mampu memperbaiki terhadap sistem pembayaran gaji, walaupun tidak mengesampingkan jumlah yang diberikan kepada karyawannya.

4.3.2. Hubungan Komisi terhadap Kepuasan Kerja

Komisi turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan menuntut adanya kesesuaian pemberian komisi dengan apa yang telah mereka (karyawan) kerjakan serta kesesuaian dengan perusahaan yang sejenis. Hubungan antara komisi dengan kepuasan kerja karyawan PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang dapat dilihat pada tabel 4.4. di bawah.

Tabel 4.4 : Hubungan Komisi terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	Komisi		Jumlah
	Puas	Tidak Puas	
Tinggi	4 (16%)	4 (8%)	8 (10,67%)
Rendah	21 (84%)	46 (92%)	67 (89,33%)
Total	25 (100%)	50 (100%)	75 (100%)

Sumber : Data yang diolah, 2001

Dari Tabel 4.4. di atas terlihat bahwa sebanyak 50 responden tidak puas terhadap komisi yang terima dan juga terlihat bahwa ketidakpuasan terhadap komisi yang diterima berdampak terhadap kepuasan kerja mereka dimana 67 atau sebesar 89,33% dari responden memiliki kepuasan kerja yang rendah, sedangkan responden yang merasa bahwa merasa tidak puas terhadap komisi yang diterima serta menyebabkan kepuasan kerja yang rendah sebesar 46 responden atau 92%.

Perusahaan dituntut untuk mampu memberikan keadilan bagi para karyawannya. Mereka (karyawan) menginginkan komisi yang mereka terima harus seimbang dengan apa yang telah mereka korbankan. Kesesuaian dengan perusahaan sejenis perlu juga diperhatikan oleh perusahaan dalam menentukan ukuran pemberian komisi.

4.3.3. Hubungan Tunjangan dengan Kepuasan Kerja

Karyawan menuntut adanya kejelasan pemberian tunjangan, macam tunjangan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Hubungan antara tunjangan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang dapat dilihat pada tabel 4.5. di bawah.

Tabel 4.5 : Hubungan Tunjangan dengan Kepuasan Kerja

Tunjangan	Kepuasan Kerja		Jumlah
	Tinggi	Rendah	
Puas	2 (28,57%)	6 (8,82%)	8 (10,67%)
Tidak Puas	5 (71,43%)	62 (91,18%)	67 (89,33%)
Total	7 (100%)	68 (100%)	75 (100%)

Sumber : Data yang diolah, 2001

Hubungan antara tunjangan dengan kepuasan kerja dilihat dari berbagai tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, khususnya *sales force*, terhadap kepuasan kerja yang mereka rasakan. Dari hasil analisis, menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang tidak puas terhadap tunjangan yang diberikan kepadanya sangat besar, dimana 68 dari 75 responden menunjukkan ketidakpuasannya dengan tunjangan yang mereka terima.

Ketidakpuasan terhadap tunjangan tersebut berdampak pada tingkat kepuasan kerja para karyawan. Pada tabel terlihat bahwa kepuasan kerja

karyawan sangat rendah, ditunjukkan dengan 67 atau 89,33% responden yang merasakan kepuasan mereka rendah.

4.3.4. Hubungan Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja

Variabel Pekerjaan yang diteliti meliputi tanggung jawab serta wewenang, kejelasan target yang harus dicapai serta kondisi kerja yang mendukung yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hubungan antara pekerjaan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.6 : Hubungan Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	Pekerjaan		Jumlah
	Puas	Tidak Puas	
Tinggi	6 (18,18%)	2 (4,76%)	8 (10,67%)
Rendah	27 (81,82%)	40 (95,24%)	67 (89,33%)
Total	33 (100%)	42 (100%)	75 (100%)

Sumber : Data yang diolah, 2001

Hubungan antara variabel pekerjaan dengan variabel dependen, kepuasan kerja diukur dengan melihat kejelasan antara tugas dan tanggung jawab, target yang harus dicapai oleh masing-masing *sales force* serta kondisi kerja yang mereka hadapi setiap harinya.

Dari Tabel 4.6. diatas dapat dilihat bahwa tingkat kepuasan atas pekerjaan yang diterima oleh karyawan cukup rendah, dimana hal ini juga mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Responden yang menyatakan bahwa ketidakpuasan dengan pekerjaan serta menyebabkan rendahnya kepuasan kerja sebesar 95,42%. Rendahnya kepuasaan atas pekerjaan disebabkan oleh masih kurangnya kejelasan antara tugas dan wewenang yang harus dilaksanakan serta kondisi kerja yang kurang mendukung untuk dapat meningkatkan motivasi para karyawan. Kondisi kerja yang kurang mendukung tentunya sangat mempengaruhi aktivitas sehari-hari, yang berdampak karyawan akan merasa sangat terbebani dalam melaksanakan tugasnya.

4.3.5. Hubungan antara Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Disadari atau tidak, saat ini lingkungan kerja turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan menginginkan adanya perhatian karyawan atas prestasi yang telah mereka capai, evaluasi serta fasilitas yang mendukung operasioanl sehari-hari. Hubungan antara lingkungan kerja denga kepuasan kerja karyawa pada PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.7 : Hubungan Lingkungan kerja dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja		Jumlah
	Puas	Tidak Puas	
Tinggi	6 (30%)	2 (3,64%)	8 (10,67%)
Rendah	14 (70%)	53 (96,36%)	67 (89,33%)
Total	20 (100%)	55 (100%)	75 (100%)

Sumber : Data yang diolah, 2001

Hubungan antara Lingkungan kerja dengan kepuasan kerja dilihat dari perhatian atasan atas kerja dari para bawahannya, penetapan evaluasi kerja yang selama ini telah diterapkan serta fasilitas kerja yang mendukung aktivitas sehari-hari.

Dari Tabel 4.7. di atas, dapat dilihat bahwa kepuasan terhadap lingkungan kerja sangat tinggi, sebanyak 55 responden menyatakan bahwa mereka sangat tidak puas atas lingkungan kerja mereka yang akhirnya menyebabkan kepuasan kerja mereka pun sangat rendah, dimana sebanyak 67 responden sangat rendah kepuasan kerjanya. Responden yang menyatakan merasa tidak puas terhadap lingkungan kerja serta mengakibatkan kepuasan kerja rendah sebesar 96,36%.

Rendahnya kepuasan terhadap lingkungan kerja disebabkan oleh oleh kurangnya perhatian atasan atas hasil yang mereka capai. Para bawahan tidak selalu diberikan penghargaan berupa uang saja, namun, lebih dari itu mereka

menginginkan atasan mampu memberikan perhatian, dapat berupa pujian, terhadap apa yang telah dilaksanakan. Selain itu, kesiapan fasilitas kerja dirasa masih kurang mendukung untuk dapat digunakan.

4.4. ANALISIS KUANTITATIF

4.4.1. Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Sedangkan reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel apabila masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak. Hal ini diujikan pada soal No. 1 sampai dengan 20.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan alat bantu statistik dapat diketahui bahwa keseluruhan pertanyaan yang diajukan oleh peneliti terhadap responden bisa dipakai. Adapun perinciannya sebagai berikut :

Tabel 4.8 Perhitungan Validitas

	VAR_JML		
	Pearson correlation	Sig. (2 tailed)	N
VAR0001	0,513	0,000	75
VAR0002	0,472	0,000	75
VAR0003	0,292	0,011	75
VAR0004	0,497	0,000	75
VAR0005	0,392	0,001	75
VAR0006	0,602	0,000	75
VAR0007	0,369	0,001	75
VAR0008	0,402	0,000	75
VAR0009	0,335	0,003	75
VAR0010	0,413	0,000	75
VAR0011	0,384	0,001	75
VAR0012	0,404	0,000	75
VAR0013	0,553	0,000	75
VAR0014	0,551	0,000	75
VAR0015	0,361	0,001	75
VAR0016	0,633	0,000	75
VAR0017	0,818	0,000	75
VAR0018	0,710	0,000	75
VAR0019	0,715	0,000	75
VAR0020	0,790	0,000	75
VAR_JML	1,000		75

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian, September 2001

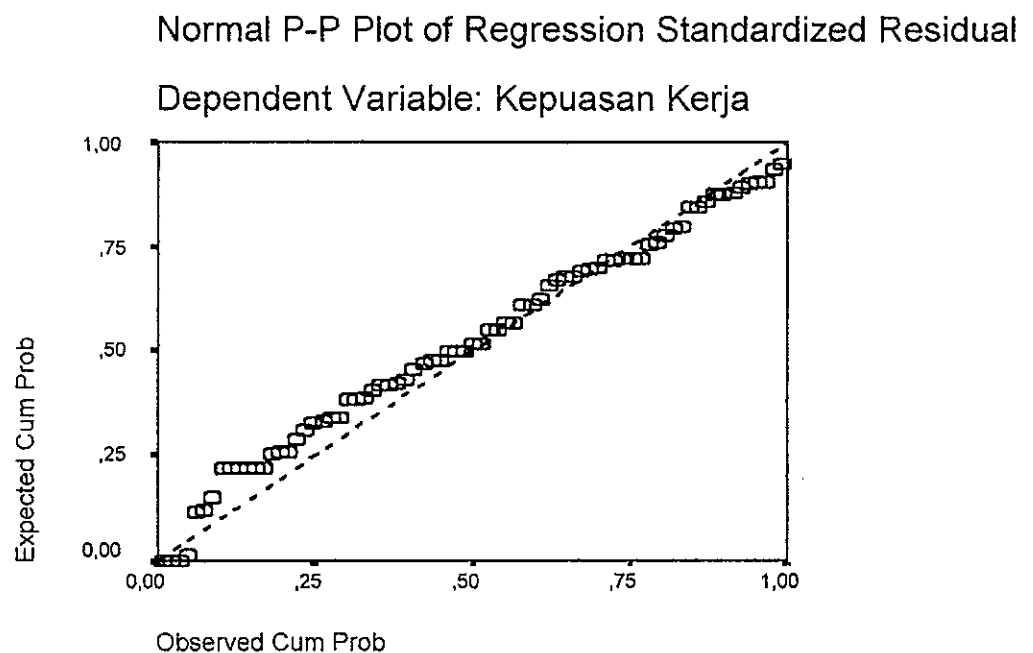
Dari tampilan output SPSS terlihat korelasi antara masing-masing butir pertanyaan terhadap skor butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

Sedangkan dari pengukuran reabilitas dapat diketahui bahwa hasil perhitungan tersebut memenuhi syarat reliabilitas, karena nilai α (0,8335) jauh diatas 0,60.

4.4.2. Uji Normalitas

Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan (Singgih Santoso, 2000) :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan / atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka tidak memenuhi asumsi normalitas.



Dari grafik di atas, terlihat titik – titik menyebar di sekitar garis diagonal. Maka dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian dapat dilakukan dikarenakan data yang ada sudah memenuhi syarat.

4.4.3. Penyimpangan Asumsi Klasik

Agar model regresi dapat menghasilkan perhitungan yang BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), maka harus memenuhi model linear klasik yaitu tidak terdapat multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

1. Uji Multikolinieritas

Setelah dilakukan uji multikolinieritas dengan menggunakan korelasi sederhana, diperoleh hasil model tersebut tidak terdapat korelasi kuat diantara variabel bebas. Dalam matrik tersebut korelasi antara variabel bebas yaitu $X_1X_2 = 0,3429$, $X_1X_3 = 0,0435$, $X_1X_4 = 0,0494$, $X_1X_5 = 0,1010$, $X_2X_3 = 0,2450$, $X_2X_4 = -0,0313$, $X_2X_5 = 0,3181$, $X_3X_4 = 0,1140$, $X_3X_5 = 0,1240$, $X_4X_5 = 0,1852$ yang berarti tidak terdapat multikolinieritas.

2. Heteroskedastisitas

Dalam penelitian ini korelasi spearman nilai r_s hitung semuanya mendekati nol, yaitu korelasi spearman antara X_1 terhadap residu adalah $-0,0546$, X_2 terhadap residu adalah $-0,0546$, X_3 terhadap residu adalah $-0,1204$, X_4 terhadap residu adalah $-0,1366$ dan X_5 terhadap residu adalah $-0,0824$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada persamaan ini tidak mengandung unsur heteroskedastisitas.

3. Autokorelasi

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa :

$d = 1,91368$, nilai $d_l = 1,49$ serta nilai $d_u = 1,77$, maka :

$d_l < d < d_u$: tidak terjadi autokorelasi

$1,77 < 1,91368 < 2,23$: tidak terjadi autokorelasi

Sehingga pada persamaan ini dikatakan tidak mengandung unsur autokorelasi.

4. 4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya t_{test} yang kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} . Pengujian ini dimaksudkan untuk memutuskan menerima atau menolah hipotesis, yaitu jika $t_{test} > t_{tabel}$ dikatakan signifikan artinya secara individu/parsial masing-masing variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) maka hipotesis diterima.

4.4.4.1. Pengujian Hipotesis I (Variabel Gaji mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja *Sales Force*)

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan terlihat bahwa dengan level of signifikan (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh $t_{tabel} = 2,00$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t_{test} (3,769) > t_{tabel} (2,00)$ maka variabel X_1 dikatakan signifikan artinya secara individu mempengaruhi Y artinya variabel gaji memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis I diterima.

4.4.4.2. Pengujian Hipotesis II (Variabel Komisi mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja *Sales Force*)

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan terlihat bahwa dengan level of signifikan (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh t tabel = 2,00. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t test (2,350) > t tabel (2,00) maka variabel X_2 dikatakan signifikan artinya secara individu mempengaruhi Y artinya variabel komisi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis II diterima.

4.4.4.3. Pengujian Hipotesis III (Variabel Tunjangan mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja *Sales Force*)

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan terlihat bahwa dengan level of signifikan (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh t tabel = 2,00. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t test (2,127) > t tabel (2,00) maka variabel X_3 dikatakan signifikan artinya secara individu mempengaruhi Y artinya variabel Tunjangan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis III diterima.

4.4.4.4. Pengujian Hipotesis IV (Variabel Pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja *Sales Force*)

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan terlihat bahwa dengan level of signifikan (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh t tabel = 2,00. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t test (2,086) > t tabel (2,00) maka variabel X_4 dikatakan signifikan artinya secara individu mempengaruhi Y artinya variabel Pekerjaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis IV diterima.

4.4.4.5. Pengujian Hipotesis V (Variabel Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja *Sales Force*)

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan terlihat bahwa dengan level of signifikan (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh t tabel = 2,00. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t test (3,291) > t tabel (2,00) maka variabel X_5 dikatakan signifikan artinya secara individu mempengaruhi Y artinya variabel Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis V diterima.

4.4.4.6. Pengujian Hipotesis VI (Ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan serta lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja)

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya F_{test} yang kemudian dibandingkan dengan F_{tabel} . Pengujian ini dimaksudkan untuk memutuskan menerima atau menolak hipotesis, yaitu jika $F_{test} > F_{tabel}$ dikatakan signifikan artinya secara bersama-sama variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) maka hipotesis diterima.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa $F_{hitung} (14,26252) > F_{tabel} (2,35)$, maka H_a diterima dan H_o ditolak. Jadi dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara X_1, X_2, X_3, X_4 dan X_5 secara bersama – sama terhadap Y.

Hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara gaji , komisi , tunjangan, pekerjaan dan lingkungan kerja secara bersama – sama terhadap kepuasan kerja. Jadi hipotesis yang berbunyi diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan, dan lingkungan kerja secara bersama – sama terhadap kepuasan kerja, **diterima**. Sehingga apabila gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan dan lingkungan kerja secara bersama – sama ditingkatkan, maka kepuasan kerja menjadi meningkat.

Ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan disebabkan oleh masih kurang jelasnya sistem yang digunakan dalam

memberikan kompensasi, khususnya kompensasi finansial. Sedangkan untuk kompensasi nonfinansial, pekerjaan serta lingkungan kerja, perusahaan kurang memberikan kenyamanan bagi tenaga pemasar terkait dengan tugas dan tanggung jawab serta bagaimana perusahaan mengevaluasi hasil kerja karyawan itu sendiri.

4.4.5. Analisis Pengaruh Komponen Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja *Sales Force*

Pada bahasan analisis ini akan dijelaskan analisis antara variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen adalah kepuasan kerja sedangkan variabel independen adalah gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan, serta lingkungan kerja atau hubungan internal.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa persamaan regresi berganda adalah :

$$Y = 0,339935X_1 + 0,221649X_2 + 0,186985X_3 + 0,181819X_4 + 0,299662X_5$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda dapat dilihat bahwa semua variabel independen memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Dalam artian semakin tinggi variabel independen akan semakin meningkatkan kepuasan kerja. Jadi dalam suatu organisasi atau perusahaan apabila terdapat

hubungan dalam pemberian kompensasi maka akan terjadi kepuasan kerja dalam perusahaan.

Variabel gaji merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja, dimana sebesar 0,339935 sedangkan variabel lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh kedua terbesar, sebesar 0,396. Variabel-variabel lainnya, komisi, tunjangan, serta pekerjaan juga mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan namun tidak sebesar pengaruhnya seperti dua variabel yang telah disebutkan lebih awal, gaji dan lingkungan kerja.

4.4.5. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, variabel gaji (X_1), komisi (X_2), tunjangan (X_3), pekerjaan (X_4) dan lingkungan kerja (X_5).

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi 0,50824 atau 50,824 %. Hal ini berarti bahwa variabel gaji (X_1), komisi (X_2), tunjangan (X_3), pekerjaan (X_4), dan lingkungan kerja (X_5) secara bersama – sama memiliki pengaruh sebesar 50,824 % terhadap Kepuasan kerja Y. Sedangkan sisanya sebesar 0,49176 atau 49,176 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian tersebut di atas. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh

komponen kompensasi yang diteliti namun selain itu turut pula dipengaruhi oleh variabel lain diluar kompensasi. Hal itu dapat terlihat dari sisa nilai koefisien determinasi sebesar 49,176%, menunjukkan bahwa ada variabel lain selain kompensasi yang juga turut mempengaruhi kepuasan kerja.

4.4.5. Keeratan Hubungan antar Variabel

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien yang ditemukan tersebut besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada Tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9. Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa variabel gaji rata-rata memiliki hubungan yang sangat rendah, namun memiliki hubungan yang rendah dengan variabel komisi serta memiliki hubungan yang sedang dengan variabel kepuasan kerja.

Variabel komisi rata-rata memiliki hubungan yang rendah, namun memiliki hubungan yang sangat rendah dengan variabel pekerjaan serta memiliki hubungan yang sedang dengan variabel kepuasan kerja.

Variabel tunjangan rata-rata memiliki hubungan yang sangat rendah, namun memiliki hubungan yang rendah dengan variabel komisi serta memiliki hubungan yang sedang dengan variabel kepuasan kerja. Variabel pekerjaan rata-rata memiliki hubungan yang sangat rendah, namun memiliki hubungan yang rendah dengan variabel kepuasan kerja.

Variabel lingkungan kerja rata-rata memiliki hubungan yang sangat rendah, namun memiliki hubungan yang rendah dengan variabel komisi serta memiliki hubungan yang sedang dengan variabel kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja rata-rata memiliki hubungan yang sedang, namun memiliki hubungan yang rendah dengan variabel tunjangan dan variabel pekerjaan.

BAB V

KESIMPULAN dan IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. KESIMPULAN

Penelitian terhadap pemberian kompensasi yang pengaruhnya terhadap terciptanya kepuasan kerja *sales force* pada PT. Sasanamaya Tirta Mukti Semarang, yang merupakan distributor utama produk Sosro untuk wilayah Jawa Tengah dan sekitarnya, dapat disimpulkan bahwa :

1. Dari hasil uji analisis dapat kita ketahui bahwa variabel-variabel kompensasi yang ada pada perusahaan (gaji, komisi, tunjangan, pekerjaan serta lingkungan kerja) ternyata sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawannya.
2. Variabel gaji merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap terjadinya kepuasan kerja.
3. Variabel lingkungan kerja ternyata juga mempunyai pengaruh yang cukup besar setelah variabel gaji. Disini dapat dilihat bahwa saat ini karyawan tidak hanya melihat dari sisi finansial dalam menciptakan kepuasan kerja tetapi dari sisi nonfinansial. Hal tersebut dapat berupa penghargaan dari atasan mereka atas apa yang telah mereka capai bagi perusahaan.

4. Variabel-variabel lain juga berpengaruh terhadap terciptanya kepuasan kerja, namun tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan 2 (dua) variabel yang telah disebutkan diatas.

5.2. IMPLIKASI MANAJERIAL

Pemberian kompensasi kepada karyawan, dalam hal ini tenaga penjual, bertujuan untuk terciptanya kepuasan kerja dimana pada akhirnya dapat menjaga loyalitas karyawan. Disain system kompensasi yang tepat merupakan faktor penting bagi setiap perusahaan. Dalam situasi kompetisi bisnis yang sangat ketat, dimana sektor pemasaran baik berupa produk barang maupun jasa menjadi faktor yang penting, maka peranan *sales force* menjadi amat strategis pula.

Hasil penelitian ini menunjukkan bukti empiris bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pemberian kompensasi selain itu kepuasan kerja terbukti mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap *turn over*. Berdasarkan temuan tersebut dapat diusulkan beberapa rekomendasi manajerial atau kebijakan-kebijakan manajemen. Hal tersebut perlu dilakukan sebagai upaya untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

- Perusahaan perlu memperbaiki system pembayaran atas kompensasi yang bersifat finansial, selain mempertimbangkan besarnya jumlah komisi yang akan diberikan kepada karyawan.
- Pemberian kompensasi nonfinansial perlu lebih digalakkan. Hal ini dapat berupa pemberian barang, liburan yang diadakan oleh perusahaan. Selama ini hal tersebut kurang diperhatikan, selain itu perbaikan lingkungan kerja dengan penghargaan yang diberikan oleh seorang atasan kepada bawahan akan dapat lebih meningkatkan moral karyawan pada pekerjaannya.

5.3. REKOMENDASI UNTUK PENELITIAN MENDATANG

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain :

1. Sampel yang diambil hanya pada 1 (satu) perusahaan saja, sehingga tidak dapat dilakukan generalisasi untuk perusahaan distributor yang sejenis.
2. Penelitian hanya dilakukan hanya dengan melihat pada responden yang memiliki pengalaman kerja diatas 3 tahun, sehingga perlu dilihat bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasa kerja didasarkan atas karakteristik yang lain.

REFERENSI

- Alfred Rappaport, (1999), "New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance", *Harvard Business Review*.
- Amstrong, (1996), "Employee Reward", *Institute of Personnel and Development*.
- Arikunto, Suharsimi, (1993), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Cetakan Kesembilan, Edisi Revisi II, Rineka Cipta, Jakarta.
- Caballero, Marjorie J, (1988). "A Comparative Study of Incentives in A Sales Force Contest". *Journal of Personnal Selling and Sales Management*.
- Cherrington, David J., (1995), *Organizational Behavior*, New York : Allyn & Bacon.
- Claman, Priscilla H, (1998). "Work has Changed, But Our Compensation Programs have Not". *Compensation & Benefits management, Winter, P.1-6*.
- Cook, M. F., (1996), *The Human Resources Year Book 1996/1997*, USA : Prentice-Hall.
- Djarwanto, PS. & Pangestu, Subagyo., (1990), *Statistik Induktif*, Edisi 3, Cetakan Ketiga, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Fraser, T.M., (1983), "Human Stress, Work, and Job Satisfaction a Critical Approach", *International Labour Organization. Geneve*.
- Gice, Jon., (1995), "The Relationship between Job satisfaction and Workers Compensation Claims", *CPCU Journal*.
- Gomes- Mejia L.R and Balkin D. B., (1992), *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*, Ohio : South-Western Publishing Co.

- Ghozali, Imam (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, Niana and Shaw, Jason D (1998) "Let The Evidence Speak : Financial Incentives are Effective!!" *Compensation and Benefits Review*.
- Harvey. D, and Bowin R.B (1996) *Human Resources Management*, New Jersey : Prentice Hall.
- Heneman, H. G.(1985), *Pay Satisfaction*. In K. M. Rowland & G. R. Ferris. *Research in Personnel and Human Resource management* (vol. 3. pp. 115-139). Greenwich. CT. JAI Press.
- Jewell, L.N. dan Siegall, M. (1998), *Psikologi Industri*, Penerbit Arcan, Jakarta.
- Keith Davis dan John W. Newstrom (1996), *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kerlinger, FN., (1990), *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Kevin Francella, (1983), "If Employee Perform Then Reward 'Em", *Data Management*.
- Kurtz, David. L, (1988), "A Comparative Study of Incentives in A Sales Force Contest" *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Luthan, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore : McGraw-Hill, International Edition.
- Newman, Jerry M. & Krzystofiak, (1998), "Value-Chain Compensation", *Compensation & Benefits Review*, Vol:30 No.3, p. 60-66.
- Peter V. LeBlanc and Mulvey, P.M., (1997), How Americans Workers See The Reward of Work, *Compensation and Benefits Review*.
- Petrus Hari Kuncoro. (2000). *Dampak Rendahnya Imbalan Kerja*, Manajemen.

- Poerwanto, Hendra. (2000), *Membangun Sistem Kompensasi Value-Chain*, Usahawan,
- Rama J. Joshi dan Baldu R. Sharma (1997), "Determinat of Managerial Job Satisfaction in Private Organization", *Indian Journal of Industrial Relation*.
- Robbins, SP., (1996), *Perilaku Organisasi – Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid I, Prehallindo, Jakarta.
- Robert L. Kahn., (1973), *The Work Module : A Tonic for Lunch Pail Laissitude*, Psycology Today
- Robert. W. Braid. (1984). *The Power of Pay*. Management World.
- Simamora, Henry. (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- , (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, (1989), *Metodelogi Research*, Jilid II, Cetakan Kesepuluh, Andi Offset, Yoyakarta.
- Supranto, J., (1991), *Statistik : Teori dan Aplikasi*, Jilid 2, Edisi 5, Erlangga, Jakarta.