

**STUDI MENGENAI INDIKATOR KEPUASAN SALES FORCE  
DALAM SISTEM KOMPENSASI PERUSAHAAN DISTRIBUSI**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



**Diajukan oleh :**

**N a m a** : Yunus Triyonggo

**N I M** : C4A0 96059

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1999**

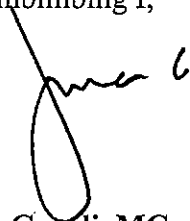
Halaman Pengesahan

**STUDI MENGENAI INDIKATOR KEPUASAN SALES FORCE  
DALAM SISTEM KOMPENSASI PERUSAHAAN DISTRIBUSI**

Diajukan oleh :  
Nama : Yunus Triyonggo  
NIM : C4A0 96059

Menyetujui :

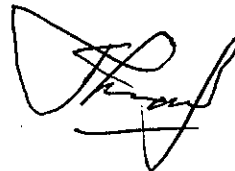
Pembimbing I,



**Dr. Imam Gozali, MCom., Akt.**

NIP : 131620152

Pembimbing II,



**Drs. Fuad Mas'ud, MIR.**

NIP : 131764488

Motto :

- Nilai manusia itu ditetapkan dari keberaniannya memikul tanggung jawab, mencintai hidup dengan kerja, membawanya kepada kegairahan hidup yang paling tersembunyi (Khalil Gibran)
- Kalau perjalanan semakin sukar dan berat, lanjutkanlah terus tanpa berhenti, dan Anda lebih cepat akan sampai daripada orang lain yang menganggap perjalanan itu enteng (Intisari K.)

Tesis ini kupersembahkan untuk yang tercinta :

Istri saya Hapsari Dewi Bayangkari dan Anak saya Muhammad Furaikhan Rangga yang baru terlahir...

## Abstrak

Sebagai suatu perusahaan yang bergerak di industri minuman ringan dan teh dalam kemasan botol, PT Buana Distrindo menyadari sepenuhnya akan pentingnya peranan para tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan di dalam perencanaan penjualan tahunan. Para tenaga penjualan wajib melaksanakan tugas-tugasnya di samping menerima hak-haknya seperti yang tertuang didalam kebijakan perusahaan di bidang sumber daya manusia. Salah satu kebijakan kepersonaliaan yang penting adalah kebijakan di bidang kompensasi. Telah diyakini bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja para tenaga penjualan.

Berdasarkan analisis data historis dan pengamatan langsung di lapangan didapatkan fakta bahwa target penjualan yang telah dicanangkan belum tercapai selama kurun waktu 1994-1998 sehingga target perusahaan untuk mencapai titik impas masih belum tercapai. Untuk mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan usaha keras untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya serta melakukan cara-cara yang efektif menuntaskannya sehingga kondisi merugi tersebut tidak berkepanjangan. Salah satu cara untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan mengidentifikasi variabel-variabel kompensasi tenaga penjualan, lalu melakukan analisa faktor atas variabel-variabel tersebut guna mengetahui variabel-variabel mana yang dominan dan pada akhirnya melakukan evaluasi sistem kompensasi yang diterapkan selama ini sehingga didapatkan sistem baru yang efektif dalam memotivasi para tenaga penjualan mencapai target penjualannya.

Identifikasi variabel-variabel kompensasi berdasarkan kajian pustaka dan observasi di lapangan serta wawancara dengan pihak terkait di perusahaan menghasilkan 54 variabel kompensasi yang dapat dikelompokkan menjadi tiga golongan, yaitu (1) variabel kompensasi tunai, (2) variabel kompensasi non-tunai, dan (3) variabel pendukung kompensasi. Selanjutnya kuisioner skala ordinal atas 54 variabel tersebut dipergunakan sebagai alat penelitian pada populasi 104 tenaga penjualan di perusahaan.

Dengan mempergunakan program aplikasi SPSS, data penelitian diolah melalui Analisis Faktor yang menghasilkan Koefisien Alpha = 0.9219 yang menunjukkan bahwa kuisioner yang dipakai dalam penelitian dapat diandalkan, Bartlett's test of sphericity = 3477,6377 menunjukkan bahwa variabel-variabel di dalam populasi saling berkorelasi, Nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.78798 menunjukkan bahwa penggunaan Analisis Faktor dalam penelitian ini sudah tepat. Analisis Faktor menghasilkan 15 Faktor Baru dengan Eigen Value di atas 1,0 sedangkan yang memiliki Eigen Value di bawah 1,0 dikeluarkan dari model penelitian. Faktor-1 dinamakan Faktor Kompensasi Tunai memiliki total varian 29,3 % yang menunjukkan cukup dominannya di dalam dimensi observasi. Faktor-2 dinamakan Faktor Kebijakan Kompensasi memiliki total varian 6,6 % sebagai faktor dominan kedua didalam dimensi penelitian. Demikian seterusnya Faktor-3 sampai Faktor-15 masing memiliki total varian yang menunjukkan dominasinya di dalam dimensi penelitian ini. Besar kecilnya dominasi dalam dimensi penelitian ini sangat penting sebagai acuan untuk melakukan evaluasi pada sistem kompensasi yang diterapkan selama ini sehingga pada akhirnya akan didapatkan sistem kompensasi yang lebih efektif yang mampu memotivasi semangat kerja para tenaga penjualan mencapai target penjualannya.

## Abstract

As a company which producing and distributing tea bottle and softdrink, PT Buana Distrindo realizes seriously how important the role of sales forces in term of how to achieve the sales target as stated in the annual operating plan. All sales forces have to do their job due to their job descriptions and receive salary and benefits from the company as formally agreed in the company policies. The one important thing in human resources management policy is compensation policy which impact directly and significantly to the working motivation of sales forces.

Based on the analysis of historical data and direct observation at field, we've got the lack of sales target achievement during 1994-1998 which impacted to the failure of break-even point of the company. This key learning challenged the management team to do much efforts in identifying the causes factors an then try to design the effective ways to make more successful achievement for the next.. It has been suggested to start by identifying the compensation variables of sales forces, and then do analysis with Factor Analysis Method to help management drawing the dominan factors, and finally evaluating the current compensation system which will suggest us to formulate the more effective compensation system for motivating all sales forces in achieving the sales target.

By learning the text book theories and field observation and direct interview, we finally formulated 54 compensation variables which can be classified by three groups : (1) Cash Compensation, (2) Non-cash Compensation, and (3) Others. Questionaire of all variables with ordinal scale has been developed as a research tool for 104 sales forces.

The data processing using aplication program SPSS Factor Analysis resulted Alpha Coefiçient = 0,9219 meaning the questionnaire is quite reliable in this research, Bartlett's test of sphericity = 3477,6377 meaning all variables in population are correlated each others, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) index = 0,78798 meaning using the Factor Analysis Method is strongly recommended. The Factor Analysis produces 15 new factors with Eigen Value > 1,0 and variables with eigen value < 1 have been deleted.

Factor-1 named Cash Compensation Factor has 29,3 % total variance showed their domination in observation dimension. Factor-2 named Compensation Policies Factor has 6,6 % total variance as the second dominant factor in this research population. With the same way we can explain the character of Factor-3 untill Factor-15 based on their total variance resulted by Factor Analysis Method. Based on the domination of those factors, we will get the valuable inputs for evaluating the current compensation system and then to formulate the more effective compensation system which be able to motivate all sales forces in achieving the sales target.

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, maka penyusunan tesis yang bertemakan Studi mengenai Indikator Kepuasan Tenaga Penjualan (Sales Force) dalam Sistem Kompensasi Perusahaan Distribusi ini dapat diselesaikan.

Selanjutnya kami menyadari bahwa penyelesaian penyusunan tesis ini telah melibatkan banyak pihak baik secara langsung maupun tidak langsung mulai awal pembuatan usulan penelitian hingga penyusunan akhir kesimpulan tesis. Untuk itu di dalam kesempatan yang baik ini, kami ingin mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. Imam Gozali, MCom., Akt. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah berkenan meluangkan waktu di tengah kesibukan beliau yang teramat padat dan dengan sabar membimbing kami dari awal hingga akhir penyusunan tesis ini.
2. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR. selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang tidak kalah penting peranannya dalam membimbing kami dengan masukan-masukan dan dorongan-dorongannya sehingga kami berhasil menyelesaikan penyusunan tesis ini.
3. Bapak Sedyana Pradjasantosa selaku Managing Director PT Buana Distrindo yang telah berkenan memberikan ijin serta keleluasaan kepada kami di dalam melaksanakan penelitian awal, kajian kuisisioner, serta kegiatan-kegiatan penelitian lainnya di perusahaan.
4. Rekan-rekan sekerja di perusahaan, maupun rekan-rekan Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Angkatan V serta rekan-rekan lainnya yang

tidak dapat kami sebutkan satu per satu atas dukungan, dorongan dan doanya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas penyusunan tesis ini.

5. Terakhir kepada Istri saya tercinta yang setia menemani kami di saat-saat harus bekerja larut malam selama pengetikan materi tesis serta anak saya yang masih dalam kandungan yang selalu ikut ibunya menemani kami dalam aktivitas penyusunan tesis dari awal hingga akhirnya.

Akhirnya kami menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari para pakar atau pihak-pihak yang mengetahui seluk beluk tentang materi tesis ini, sangat diharapkan. Semoga hasil penelitian tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Semarang, 23 Desember 1999  
Penulis,



Yunus Triyonggo  
C4A0 96059

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO/ PERSEMBAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I. PENDAHULUAN	1
1. LATAR BELAKANG	1
2. PERUMUSAN MASALAH	8
3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN	10
II. TELAAH PUSTAKA	11
1. TELAAH PUSTAKA	11
2. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	34
3. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL	37

III. METODE PENELITIAN	46
1. POPULASI OBYEK PENELITIAN	46
2. JENIS DAN SUMBER DATA	46
3. TEKNIK ANALISIS	47
IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	50
1. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PERUSAHAAN	50
2. LOGO, BUDAYA, VISI, DAN MISI PERUSAHAAN	52
3. LOKASI PERUSAHAAN	54
4. PRODUK	55
5. DISTRIBUSI	55
6. ORGANISASI PERUSAHAAN	57
7. TENAGA PENJUALAN DAN STRATEGI KOMPENSASI	62
V. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	67
1. RELIABILITAS KUISIONER	67
2. BARTLETT'S TEST OF SPHERICITY	68
3. MATRIKS KORELASI	68
4. KOEFISIEN KORELASI	69
5. EIGEN VALUE	69
6. JUMLAH FAKTOR UTAMA DAN PROSENTASE TOTAL VARIAN	70
7. COMMUNALITY	71
8. DOMINASI VARIABEL	72

9. PENETAPAN FAKTOR UTAMA	72
10. EVALUASI STRATEGI SISTEM KOMPENSASI	74
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	83
VII. DAFTAR PUSTAKA	85
VIII. LAMPIRAN-LAMPIRAN	86
IX. DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN	115

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1. Data Pencapaian Penjualan dibandingkan dengan Target Penjualan PT Buana Distrindo Jateng &DIY 1994-1998 (dalam krat).....	3
2. Tabel 2. Resume Dialog antara Manajemen dengan Tenaga Penjualan 1997-1998 .....	6
3. Tabel 3. Rangkuman Pola Strategi Kompensasi .....	27
4. Tabel 4. Perbedaan antara Postmix dan Premix .....	56
5. Tabel 5. Pola Demografi Tenaga Penjualan PT Buana Distrindo .....	65
6. Tabel 6. Eigen Value dan Prosentase Total Varian .....	71
7. Tabel 7. Faktor Baru dan Jumlah Variabelnya .....	75
8. Tabel 8. Faktor Baru dan Level Kontribusinya .....	76

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1. Data Pencapaian Penjualan dibandingkan dengan Target Penjualan PT Buana Distrindo Jateng &DIY 1994-1998 (dalam krat).....	3
2. Tabel 2. Resume Dialog antara Manajemen dengan Tenaga Penjualan 1997-1998 .....	6
3. Tabel 3. Rangkuman Pola Strategi Kompensasi .....	27
4. Tabel 4. Perbedaan antara Postmix dan Premix .....	56
5. Tabel 5. Pola Demografi Tenaga Penjualan PT Buana Distrindo .....	65
6. Tabel 6. Eigen Value dan Prosentase Total Varian .....	71
7. Tabel 7. Faktor Baru dan Jumlah Variabelnya .....	75
8. Tabel 8. Faktor Baru dan Level Kontribusinya .....	76

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1. Organisasi vs Perubahan di Abad 21 .....	15
2. Gambar 2. Model Sistem Sukses MSDM .....	17
3. Gambar 3. Model Kompensasi Lama .....	19
4. Gambar 4. Pengelompokan Kompensasi .....	22
5. Gambar 5. Bagian-bagian penting Sistem Kompensasi .....	25
6. Gambar 6. Model Faktor-faktor Penting dalam Strategi Kompensasi Penjualan .....	27
7. Gambar 7. Skema Kerangka Pemikiran Teoritis .....	35
8. Gambar 8. Struktur Organisasi PT Buana Distrindo Pusat .....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Lampiran 1. Hasil Analisis Reliabilitas Kuisisioner Penelitian .....	87
2. Lampiran 2. Hasil Test Kelayakan Analisis Faktor sebagai Alat Penelitian ..	88
3. Lampiran 3. Hasil Analisis Factor - Initial Statistics .....	89
4. Lampiran 4. Hasil Analisis Factor - Final Statistics .....	91
5. Lampiran 5. Hasil Analisis Factor - Factor Matrix .....	93
6. Lampiran 6. Hasil Analisis Factor - Rotasi VARIMAX .....	99
7. Lampiran 7. Hasil Analisis Factor - Matriks Faktor Transformasi .....	105
8. Lampiran 8. Komposisi Variabel di dalam Faktor Baru .....	108
9. Lampiran 9. Kuisisioner Penelitian .....	110

## **I. PENDAHULUAN**

### **1. LATAR BELAKANG**

PT Buana Distrindo merupakan distributor tunggal dari PT Pepsi-Cola Indobeverages yang memproduksi produk minuman ringan seperti Pepsi Cola, Seven-Up, A&W Root Beer, Mirinda, serta teh botol Tekita. Perusahaan ini adalah perusahaan patungan antara Salim Group dengan Pepsi Cola International, yang khusus dioperasikan untuk mengelola pasar minuman ringan dan teh botol di Indonesia. PT Buana Distrindo berkantor pusat di Ungaran dimana sekaligus terdapat bangunan pabrik yang memproduksi minuman ringan dan teh botol yang melayani pemasaran di wilayah Jawa Tengah dan DIY. Kantor cabangnya tersebar di lima kota yakni: Semarang, Solo, Yogyakarta, Purwokerto, dan Kudus.

Sejak berdirinya perusahaan pada tahun 1994, manajemen telah mulai membangun tim penjualan yang tangguh melalui proses seleksi karyawan yang selektif dan program-program pelatihan yang cukup komprehensif ditunjang dengan modul-modul pelatihan dari induk perusahaannya baik dari Salim Group maupun dari Pepsi Cola International. Promosi penjualan baik melalui media cetak maupun media TV dan radio juga telah dilakukan secara bertahap, walaupun

intensitasnya masih perlu ditingkatkan, mengingat iklan pesaingnya (Coca Cola, dan Teh Sosro) gencar ditayangkan di media cetak maupun media elektronik.

Namun demikian jikalau diamati pergerakan pencapaian penjualan sejak tahun 1994 hingga terakhir tahun 1998, maka dapat dinyatakan bahwa tampaknya terdapat kesenjangan angka yang cukup menarik untuk dikaji lebih lanjut. Selama lima tahun terakhir tersebut hampir di setiap bulan para tenaga penjualan yang terdiri dari Salesman, Helper, Supervisor dan Area Sales Manager tersebut masih belum membuktikan pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan oleh manajemen, seperti yang terlihat pada Tabel 1. Sedangkan kalau dilihat dari potensi pasar di Indonesia masih sangat terbuka untuk memasarkan minuman ringan dan teh botol. Tingkat konsumsi minuman ringan di Indonesia saat ini baru mencapai 8 botol per orang per tahun, sedangkan jika dibandingkan dengan negara-negara lain maka Indonesia masih tergolong sangat rendah dalam konsumsi perkapitanya. Di Filipina saja, konsumsi minuman ringan per kapitanya mencapai 142 botol per orang per tahun, di Thailand sebesar 59 botol per orang per tahun, di Jepang sudah mencapai 149 botol per orang per tahun.

Berkaitan dengan prestasi pencapaian target penjualan tersebut, maka manajemen telah melakukan evaluasi yang mendalam selama kurun waktu tersebut dan pada akhirnya memunculkan dua isue penting untuk dijadikan bahan introspeksi guna mencapai prestasi yang lebih baik di masa mendatang. Kedua isue tersebut adalah yang pertama menyangkut produktivitas tenaga penjualan

yang masih rendah, dan yang kedua adalah kedisiplinan kerja karyawan secara umum yang masih lemah. Berdasarkan dua isue penting tersebut, semua Kepala Bagian diwajibkan membuat rencana kerja tahunan yang beracuan pada isue tersebut sehingga di tahun-tahun mendatang dapat menunjukkan prestasi kerja perusahaan yang lebih baik secara keseluruhan.

Di lain pihak manajemen melalui Bagian Personalia juga aktif untuk selalu memantau perkembangan hubungan industrial antara para tenaga penjualan dengan manajemen secara rutin, minimal sebulan sekali mengadakan kunjungan ke warehouse-warehouse. Di dalam pertemuan tersebut, selain menyampaikan beberapa isue-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 karyawan, atau usulan-usulan para tenaga penjualan untuk perbaikan penyelenggaraan hubungan industrial yang selama ini dijalankan. Pada setiap pertemuan tersebut dibuat resume 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 dua tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 2. Dengan melakukan analisis secara menyeluruh, maka didapatkan suatu data lapangan yang mengindikasikan bahwa selama dialog tersebut dilakukan, masalah-masalah yang berkaitan dengan pendapatan tenaga penjualan menempati urutan teratas dilihat

Tabel 1. Data Pencapaian Penjualan dibandingkan dengan Target Penjualan  
PT Buana Distrindo Jateng & DIY 1994-1998 (dalam krat)

No.	Tahun	Kuartal 1	Kuartal 2	Kuartal 3	Kuartal 4
1.	1994 - Target - Pencapaian - Selisih Total Selisih	59.000 51.670 7.330	105.000 99.330 5.670	175.000 174.570 430	230.000 211.920 18.080 <b>31.510</b>
2.	1995 - Target - Pencapaian - Selisih Total Selisih	183.000 154.450 28.550	224.000 208.880 15.120	246.000 230.830 15.170	267.000 249.780 17.220 <b>76.060</b>
3.	1996 - Target - Pencapaian - Selisih Total Selisih	189.000 163.800 25.200	249.000 236.970 12.030	266.000 259.420 6.580	261.000 224.590 36.410 <b>80.220</b>
4.	1997 - Target - Pencapaian - Selisih Total Selisih	217.000 197.970 19.030	311.000 306.400 4.600	313.000 269.950 43.050	294.000 253.010 40.990 <b>107.670</b>
5.	1998 - Target - Pencapaian - Selisih Total Selisih	239.000 217.980 21.020	244.000 240.882 3.118	345.000 297.550 47.450	324.000 278.820 45.180 <b>116.769</b>

Sumber : Laporan Penjualan PT Buana Distrindo (dimodifikasi)

dari frekuensi kemunculannya. Sedangkan hal-hal lain yang juga muncul menyangkut masalah armada penjualan yang sering mogok, perlengkapan sarana kerja, keluhan dari pelanggan karena terdapat produk yang kotor, pengawasan Bagian Akunting yang terlalu ketat, dan lain sebagainya.

Dengan melihat seringnya perihal kompensasi dipertanyakan oleh para tenaga penjualan menunjukkan cukup dominannya masalah kompensasi tersebut di dalam dimensi total permasalahan kerja yang dihadapi oleh tenaga penjualan. Hal ini dapat dimungkinkan terjadinya penurunan semangat kerja para tenaga penjualan di dalam mencapai target penjualan.

Untuk itu perlu dilakukan suatu studi yang dapat memberikan rekomendasi mengenai indikator-indikator apa saja yang berpengaruh besar dalam penerimaan kompensasi tenaga penjualan sehingga manajemen dapat melakukan langkah-langkah perbaikan sistem kompensasi berdasarkan skala prioritas yang tepat. Ditambah lagi dengan fakta pencapaian target penjualan yang belum sesuai dengan yang diharapkan selama kurun waktu 1994-1998, maka studi tersebut di atas akan sangat membantu manajemen di dalam upaya menemukan indikator utama berkaitan dengan kepuasan tenaga penjualan atas kompensasi yang diterimanya, sehingga diharapkan dapat sekaligus membantu baik secara langsung maupun tidak langsung, menyelesaikan masalah pencapaian target penjualan tersebut.

Tabel 2. Resume Dialog antara Manajemen dengan Tenaga Penjualan 1997-1998

No	Bulan	1997	1998
1	Januari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagaimana cara perhitungan pajak penghasilam Pph 21</li> <li>- Sistem Insentif baru</li> <li>- Bagaimana mengeklaim Tunjangan Perkawinan</li> <li>- Kenaikan Gaji Pokok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembayaran THR</li> <li>- Armada penjualan tidak layak jalan</li> <li>- Pergantian Area Sales Manager</li> <li>- Kenaikan Gaji Spesial</li> </ul>
2.	Februari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rumus perhitungan THR</li> <li>- Masalah pemberian diskon</li> <li>- Prosedur pengajuan pinjaman karyawan</li> <li>- Kapan Training Salesman</li> <li>- Produk kotor dari pabrik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kejelasan Surat Keputusan jabatan</li> <li>- Pengklaiman bantuan rawat inap</li> <li>- Seragam kerja</li> <li>- Pengajuan cuti tahunan</li> </ul>
3.	Maret	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembebanan biaya kecelakaan kerja</li> <li>- Penghitungan insentif penjualan</li> <li>- Kegiatan pesaing yang gencar</li> <li>- Masa percobaan promosi</li> <li>- Fasilitas umum di warehouse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengadaan bengkel tunjuk di warehouse</li> <li>- Aktivitas Audit sales</li> <li>- Ketatnya prosedur Akunting</li> <li>- Kejelasan penghitungan insentif penjualan</li> </ul>
4.	April	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uang perjalanan dinas untuk tenaga droping luar kota</li> <li>- Absensi karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemotongan insentif atas piutang bermasalah</li> <li>- Armada penjualan cadangan</li> </ul>
5.	Mei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program Jamsostek</li> <li>- Keterlambatan pembayaran Gaji bulanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hubungan Atasan dan Bawahan</li> <li>- Penanganan retur dari pelanggan</li> </ul>
6.	Juni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program umpan balik</li> <li>- Penghargaan salesman terbaik</li> <li>- Pemotongan insentif karena absensi yang tinggi</li> <li>- Pengajuan bantuan kacamata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kasus konsumen yang sakit setelah minum Tekita</li> <li>- Penggantian seragam kerja sales forces</li> <li>- Pemberian bantuan kelahiran karyawan</li> </ul>

Tabel 2. Resume Dialog antara Manajemen dengan Tenaga Penjualan 1997-1998  
(Lanjutan)

No	Bulan	1997	1998
7.	Juli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kecelakaan kerja dan penggantian biayanya</li> <li>- Promosi Helper ke Salesman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tugas merchandising bagi sales forces</li> <li>- Pelanggaran versus pemutusan hub. kerja</li> </ul>
8.	Agustus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perayaan 17-an di Pabrik</li> <li>- Hasil audit vs sanksi kerja</li> <li>- Produktivitas kerja sales</li> <li>- Pergantian beberapa Area Sales Supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kejelasan perhitungan insentif penjualan</li> <li>- Keterlambatan Mekanik kendaraan di whse</li> <li>- Isi produk yang tidak sama rata levelnya</li> </ul>
9.	September	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kartu Astek dan kegunaannya</li> <li>- Penahanan insentif sales karena ada masalah A/R</li> <li>- Kejelasan isi slip gaji bulanan</li> <li>- Perlunya pelatihan bagi sales forces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunj. Emergency bagi teknisi postmix</li> <li>- Pemotongan pajak penghasilan Pph 21</li> <li>- Dana Sehat</li> </ul>
10.	Oktober	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perlengkapan jas hujan untuk tenaga penjualan</li> <li>- Produk terisi benda asing</li> <li>- Ketersediaan print out A/R</li> <li>- Kerjasama Akunting dengan tenaga penjualan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Armada penjualan sering ngadat</li> <li>- Pengiriman produk sering terlambat</li> <li>- Tunj. Kesehatan</li> </ul>
11.	Nopember	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tinjauan terhadap uang makan</li> <li>- Tunjangan event khusus</li> <li>- Perlengkapan PPPK dalam armada penjualan</li> <li>- Pemberian diskon khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besaran insentif dibandingkan dengan pesaing</li> <li>- Perlengkapan terpal untuk armada sales</li> </ul>
12.	Desember	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kriteria penilaian prestasi kerja tahunan</li> <li>- Kesalahan pengiriman produk jadi dari pabrik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana peninjauan rumus insentif baru</li> <li>- Rekreasi karyawan</li> <li>- Liburan tahun baru</li> </ul>

Sumber : PT Buana Distrindo, 1998

## 2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang didapatkan di PT Buana Distrindo, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah terdapatnya ketidak-puasan tenaga penjualan terhadap kompensasi yang diterimanya dari perusahaan yang mengakibatkan lemahnya semangat dan motivasi kerjanya sehingga mempengaruhi pencapaian target penjualan. Selanjutnya dipandang perlu untuk dilakukan suatu studi tentang indikator-indikator apa saja yang mempengaruhi tingkat kepuasan tenaga penjualan berkaitan dengan kompensasi yang diberikan perusahaan. Berdasarkan studi tersebut diharapkan akan didapatkan indikator-indikator mana yang dominan sebagai masukan manajemen di dalam melakukan langkah-langkah perbaikan sistem kompensasi.

Atas dasar kajian manajemen sumber daya manusia, diyakini bahwa sistem kompensasi merupakan salah satu faktor penentu atas motivasi para tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan. Aspek kompensasi yang dimaksud adalah dalam pengertian kompensasi secara luas, yakni baik yang menyangkut kompensasi yang diterimakan secara tunai ke para tenaga penjualan, misalnya seperti gaji pokok, tunjangan makan, dan lain-lain, maupun kompensasi yang diberikan tidak secara tunai, seperti misalnya : bantuan pengobatan rawat inap, bantuan kesejahteraan, dan lain-lain. Sedangkan tidak tertutup kemungkinan aspek kompensasi ini dikaitkan dengan praktek-

praktek prinsip-prinsip kepersonaliaan lainnya yang juga dapat mempengaruhi motivasi para tenaga penjualan, seperti misalnya : kejelasan atas rumus insentif yang diterimanya, kesempatan pengembangan karier, keterbukaan atasan dan bawahan, dan lain-lain.

Dengan adanya fakta bahwa sebagian besar target penjualan yang telah ditetapkan setiap bulannya masih belum tercapai, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap sistem kompensasi yang telah dijalankan selama ini dengan cara mengetahui faktor-faktor mana saja yang berpengaruh cukup dominan, lalu melakukan perubahan-perubahan yang perlu sehingga sistem kompensasi yang diterapkan di masa mendatang dapat berjalan secara lebih efektif.

Dilihat dari perumusan masalah di dalam penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini adalah penelitian eksploratif yang baru dilakukan pertama kali di perusahaan untuk menemukan indikasi-indikasi tertentu yang nantinya perlu disiasati oleh manajemen baik sebagai titik tolak penelitian lanjutan yang lebih mendalam, atau sebagai masukan awal dalam memperbaiki sistem kompensasi yang sudah diterapkan selama ini. Mengingat bahwa penelitian ini adalah penelitian eksploratif, maka dalam penelitian ini tidak ditarik suatu hipotesis tertentu. Hal ini berbeda dengan penelitian-penelitian konfirmatif yang mengharuskan adanya suatu hipotesis yang harus diuji didalam pelaksanaan penelitiannya. Dengan demikian maka penelitian ini hanya akan menghasilkan suatu temuan indikator awal berkaitan dengan masalah yang

dihadapi perusahaan, yaitu adanya ketidak-puasan tenaga penjualan berkaitan dengan kompensasi yang diterimanya. Indikator awal tersebut akan bermanfaat sebagai acuan penelitian selanjutnya yang lebih detail dan mendalam.

### **3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi aspek-aspek kompensasi yang diterapkan di perusahaan pada Bagian Penjualan.
2. Menganalisis indikator kepuasan tenaga penjualan terhadap variabel-variabel kompensasi pada Bagian Penjualan di perusahaan.

Setelah dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Mengetahui faktor-faktor apa saja 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 merupakan penelitian eksplorasi awal sehingga selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk dilakukannya penelitian-penelitian lanjutan sehingga dapat dihasilkan rekomendasi yang lebih baik dalam hal penerapan sistem kompensasi di perusahaan.

## II. TELAAH PUSTAKA

### I. TELAAH PUSTAKA

Di dalam bukunya "Costing Human Resources" : The Financial Impact of Behaviour in Organization , Wayne F. Cascio mengutip pendapat Dyer dan Holder, 1988, menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang strategis terdiri dari tiga hal. Pertama terlahir dari formulasi strategi -strategi bisnis secara global, dimana pada tahap tersebut harus diyakinkan bahwa isu-isu sumber daya manusia beserta implikasinya dipertimbangkan secara utuh. Kedua adalah bagaimana menerbitkan tujuan dan program perencanaan strategi manajemen sumber daya manusia dalam mendukung strategi bisnis global. Ketiga adalah bekerja dengan manajer lini guna meyakinkan bahwa program-program yang telah disusun tersebut dilaksanakan secara konsisten pada tiga level yang berbeda yaitu : (1) level korporat, (2) level manajemen dan (3) level operasi/ unit.

Sedangkan dari sudut pandang yang lain, Lloyd S. Baird (1992), seorang profesor manajemen dari universitas Boston memberikan pandangan bahwa sumber daya manusia sebagai suatu sumber daya harus dikelola sedemikian rupa sehingga dapat diorganisasikan untuk mendukung pencapaian tujuan suatu perusahaan. Asumsi lama yang mengatakan bahwa sumber daya manusia sebagai sumber daya yang tersedia berapapun diperlukan sudah tidak tepat lagi, karena

sekarang ini telah banyak perubahan-perubahan yang mempengaruhi keberadaan sumber daya manusia (SDM) tersebut, seperti misalnya : adanya perubahan demografi, perubahan sistem nilai, perubahan sosio-ekonomi, perubahan informasi dan teknologi, perubahan industri, dan lain-lain.

Menurut Lloyd S. Baird, dengan demikian maka sumber daya manusia harus direncanakan dan diorganisasikan dengan perlakuan-perlakuan yang seimbang pada bidang-bidang teknologi, materi dan sumber daya keuangan. Untuk menjadi aspek strategis, maka manajemen sumber daya manusia harus memahami kebutuhan dari bisnis dan menggunakannya sebagai basis didalam prosedur dan penerapan kepersonaliaan. Hal ini berarti bahwa penerapan sistem prosedur tersebut harus sesuai antara sumber daya manusia dan organisasi serta perubahan-perubahan yang terjadi. Manajemen sumber daya manusia strategis, menurut Lloyd S. Baird, berarti semua manajer berpartisipasi penuh di dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem untuk mengarahkan sumber daya manusia dengan tolok ukur utama produktivitas dan pencapaian-pencapaian riil organisasi. Manager lini atau operasi menjadi kekuatan utama dalam mengarahkan penerapannya disamping sistem prosedur MSDM yang handal.

Menurut McKenna E. dan NicBeech (1995), tujuan dari sistem manajemen sumber daya manusia adalah hal-hal yang merefleksikan tujuan-tujuan sebagai berikut :

1. Tujuan-tujuan perusahaan dicapai melalui sumber daya yang paling berharga, yaitu sumber daya manusia.
2. Dalam rangka meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi, seluruh sumber daya manusia diharapkan memiliki komitmen bersama untuk menyukseskan organisasi.
3. Seiring dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja organisasi yang efektif, perlu adanya upaya-upaya perusahaan dalam mengoptimalkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan bisnis.
4. Harus diupayakan adanya kesesuaian antara kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan bisnis perusahaan.
5. Kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia harus mendukung budaya perusahaan dalam mengakomodasikan segala perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan.
6. Iklim organisasi yang mendukung munculnya kreativitas harus diupayakan. Hal tersebut akan memberikan kemudahan akan munculnya semangat kerjasama, inovasi, dan manajemen mutu.
7. Penciptaan sistem organisasi yang fleksibel, responsif, dan adaptif serta membantu perusahaan dalam proses pencapaian tujuan-tujuannya di dalam lingkungan yang kompetitif.

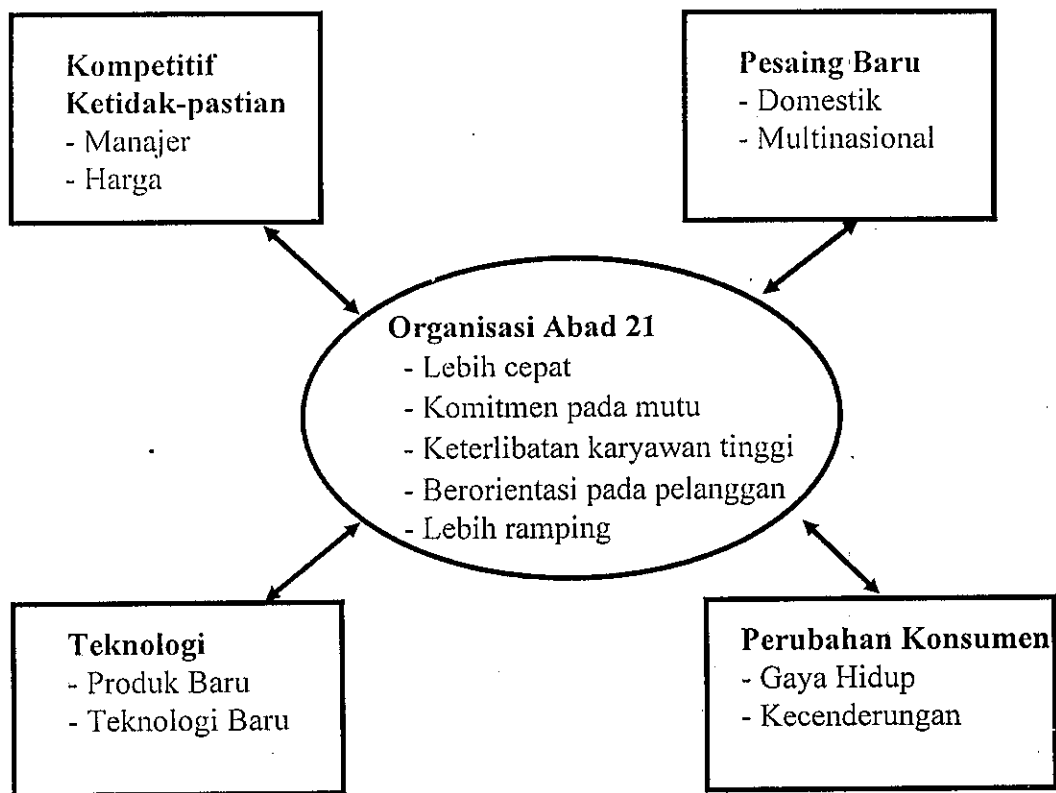
8. Penetapan atas meningkatnya kebebasan individu di dalam hal waktu kerja serta fungsi-fungsi kerja yang dikerjakan oleh seluruh sumber daya manusia.
9. Keseimbangan antara tugas dan kondisi kerja yang mendukung para SDM menyadari akan potensi-potensi masing-masing dalam pekerjaannya.
10. Pemeliharaan dan peningkatan baik dalam hal SDMnya maupun produk atau jasa yang dihasilkan.

Menurut Harvey D., dan R.B. Bowin (1996), agar perusahaan sukses dalam abad ke-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, yaitu : Mutu, Inovasi, dan Fleksibilitas. Untuk itu, perusahaan-perusahaan yang sukses akan berorientasi pada hal-hal sebagai berikut

- Berorientasi pada tindakan nyata : lebih cepat dan lebih responsif terhadap inovasi dan perubahan.
- Berorientasi individual : komitmen total untuk memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang individu dan menawarkan layanan serta program untuk memperbaiki kepuasan kerja dan moral setiap individu.
- Berorientasi pada keterlibatan karyawan : meningkatkan nilai tambah melalui sumber daya manusia. Tugas utama manajemen sumber daya manusia adalah membersihkan kinerja yang buruk dari organisasi.

- Berorientasi global : menciptakan organisasi yang diatur secara profesional di seluruh dunia yang memperlakukan orang secara sama dan fair, dengan saling menghormati dan sensitif terhadap perbedaan kultural.
- Berorientasi pada mutu : secara konsisten mengarahkan pada tercapainya kepuasan pelanggan melalui program-program yang komprehensif yang menjamin bahwa setiap pekerjaan dikerjakan secara benar sejak awal.

Harvey D. dan Robert Bruce Bowin (1996) menggambarkan kondisi yang diterangkan di atas dalam skema seperti yang terlihat pada Gambar 1.



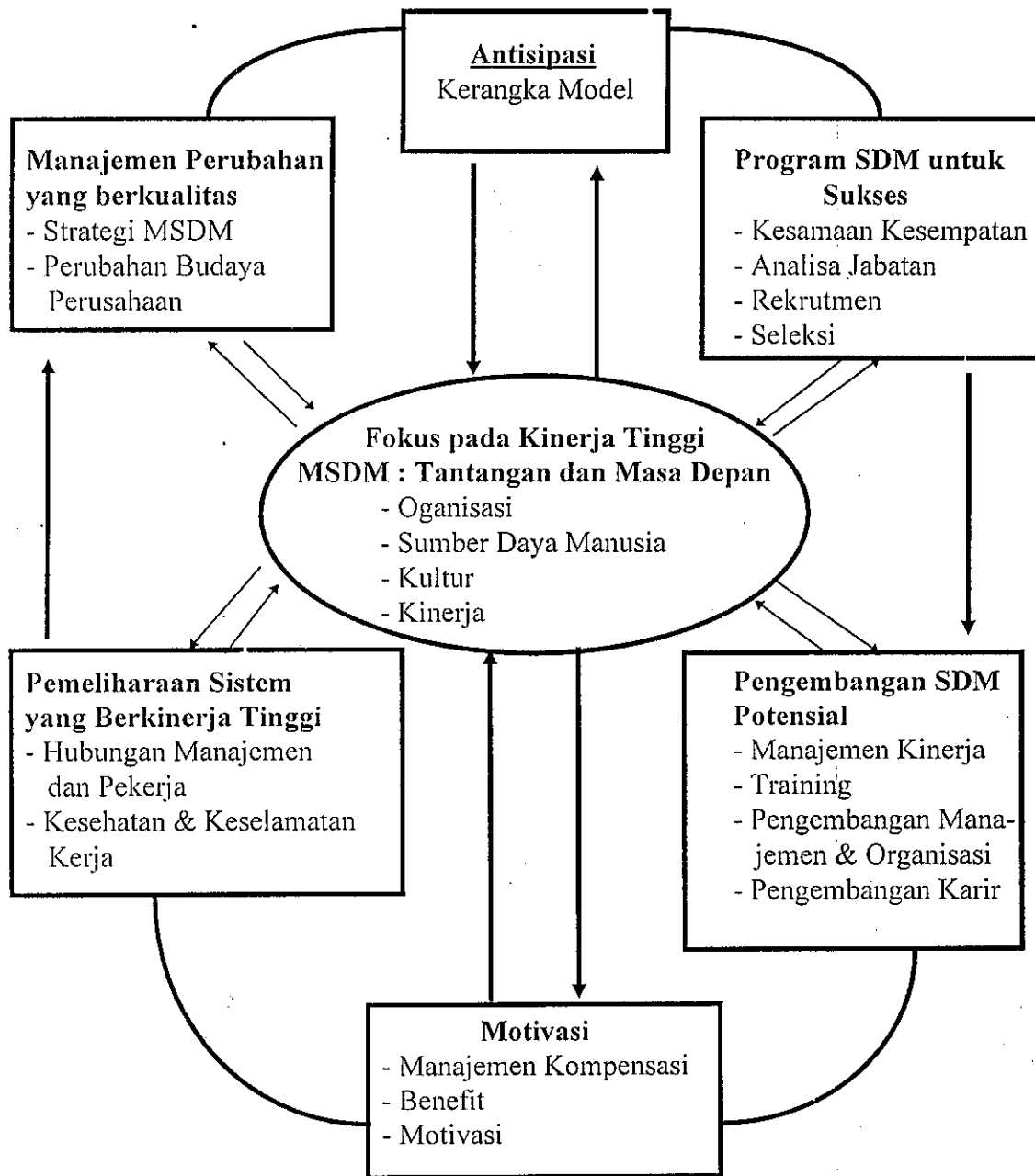
Gambar 1. Organisasi vs Perubahan di Abad 21

Manajemen sumber daya manusia semakin memegang peranan penting dalam organisasi. Di masa depan, kemampuan organisasi dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan menjadi faktor kritis dalam rangka mengembangkan organisasi yang berkinerja tinggi.

Program-program manajemen sumber daya manusia adalah proses yang kontinyu dalam rangka proses perbaikan organisasi yang melibatkan beberapa fungsi seperti terlihat pada Gambar 2.

Menurut Luis R. Gomez-Mejia dan David B. Balkin (1992), fungsi manajemen sumber daya manusia dalam sejarah telah memiliki karakteristik sebagai sesuatu yang “reaktif” yang maksudnya hanyalah sebagai pelengkap dari fungsi-fungsi lain seperti misalnya fungsi keuangan, produksi, atau pemasaran, dimana lebih cenderung terfokus pada bidangnya sendiri dibandingkan berorientasi pada pelayanan kepada para pelanggannya.

Walaupun demikian masih terdapat kajian-kajian yang terbatas, terutama dalam bidang kompensasi yang menghubungkan secara langsung antara Strategi Kompensasi dengan pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini dimungkinkan oleh adanya keterbatasan kajian empiris dalam bidang tersebut yang akhirnya ditunjukkan dalam beberapa jurnal yang membahas Strategi MSDM sebatas kajian fungsional saja. Selanjutnya melihat betapa pentingnya Strategi Kompensasi yang

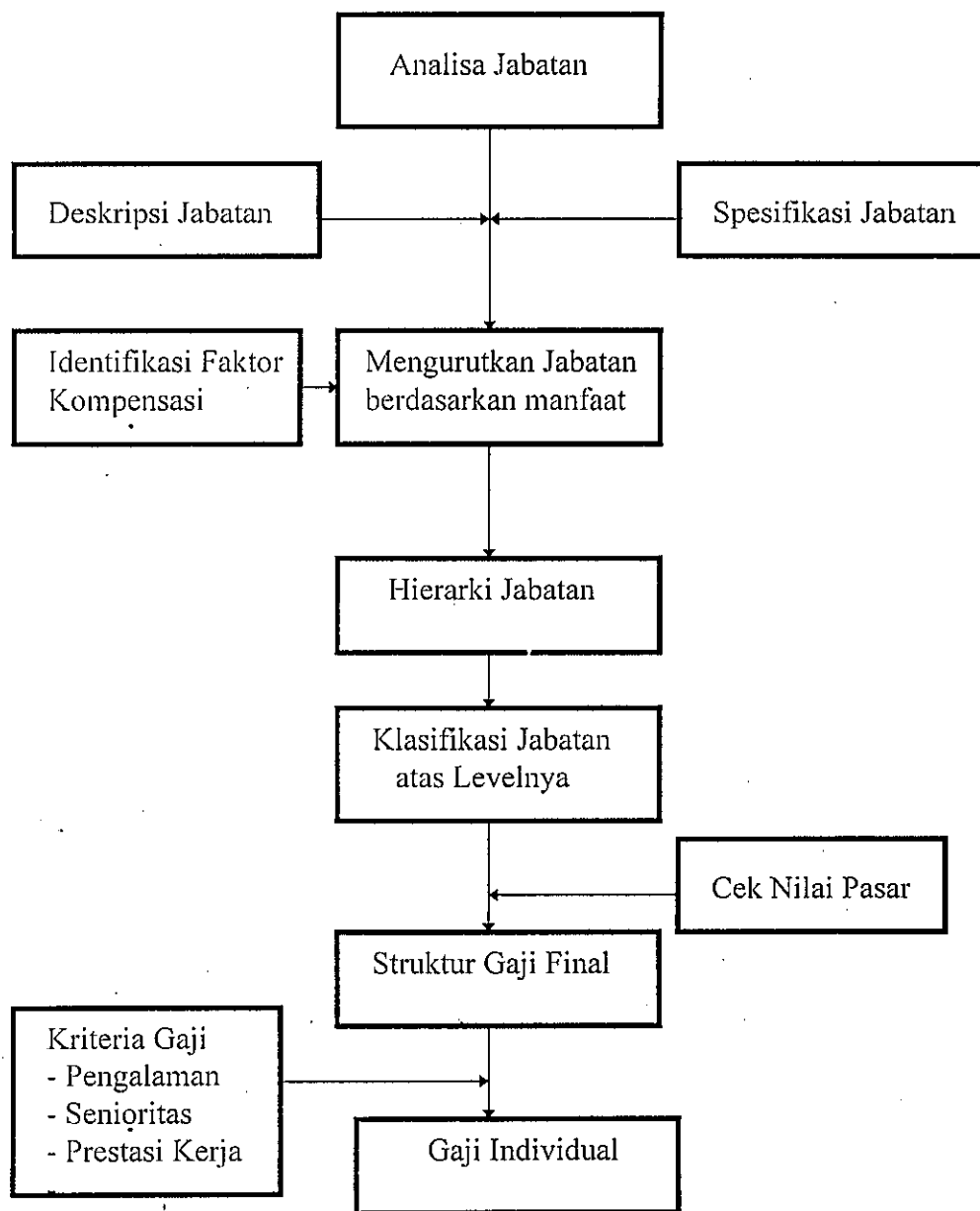


Gambar 2. Model Sistem Sukses MSDM (Harvey D. dan R.B. Bowin, 1996)

diterapkan oleh suatu perusahaan karena besar peranannya di dalam pencapaian kinerja perusahaan, maka kajian di bidang kompensasi akan mendapatkan perhatian tersendiri di dekade mendatang. Suatu model sistem Kompensasi lama dapat digambarkan pada Gambar 3. 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 dibandingkan 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 didalam proses pengambilan keputusan-keputusan strategis, termasuk di dalam proses perencanaan, implementasi, dan pengontrolan.
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 MSDM yang moderen (Gomez-Mejia dan Balkin, 1992).



Gambar 3. Model Kompensasi Lama (Gomez-Mejia dan Balkin, 1992)

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.

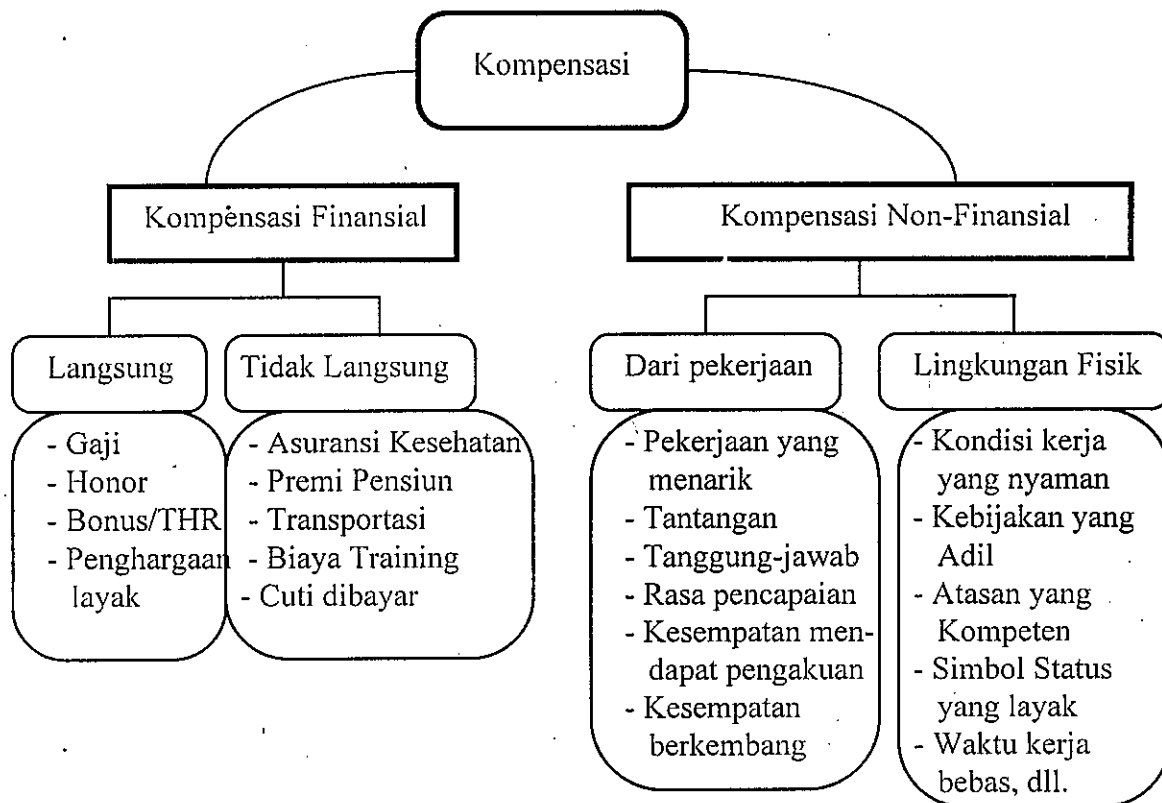
Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diterima dari pekerjaannya sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologik tempat bekerjanya. Contoh : seorang tenaga penjualan akan merasa puas dengan prestasinya jika mencapai target penjualannya. Setiap orang memiliki alasan yang berbeda dalam 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 4 menjabarkan pengelompokan suatu sistem kompensasi.

Sedangkan 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 di dalam organisasi.

Suatu studi yang mempergunakan Analisis Faktor telah 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 dapat 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 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".

Sedangkan dari sisi lain Alan J. Dubinsky, Masaaki Kotabe, dan Chae Un Lim meneliti pengaruh dari kesamaan perlakuan organisasi pada tenaga penjualan di Jepang pada tahun 1993. Dari hasil penelitiannya didapatkan bahwa aturan main pembayaran kompensasi, tinggi rendahnya tingkat kompensasi dan kebijaksanaan



Gambar 4. Pengelompokan Kompensasi (Mondy dan Noe, 1990)

atas jabatan tertentu berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja. Tenaga penjualan Jepang mempercayai bahwa aturan main di dalam kenaikan 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.

Sejumlah kesimpulan mengenai pengaturan gaji dapat ditarik sebagai berikut :

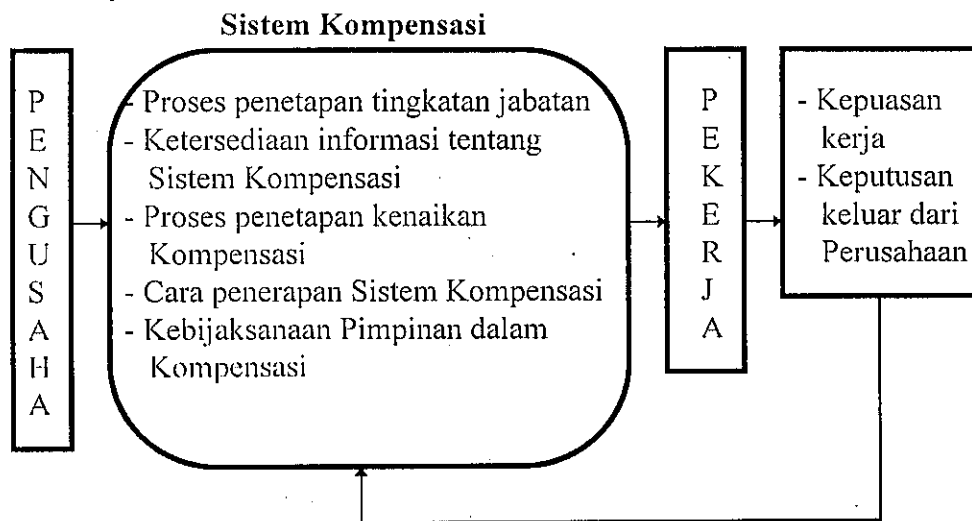
1. Masalah keadilan yang berkaitan dengan imbalan ekonomis dapat diselesaikan melalui penelitian pasar yang sistematis, perhatian terhadap biaya hidup, berbagai kebijakan seperti antara lain membayar gaji “yang sama dengan atau lebih daripada” rata-rata, rencana klasifikasi jabatan yang disusun dengan baik, dan proses tawar-menawar baik melalui kelompok maupun perorangan. Dengan cara ini, individu dapat diyakinkan tentang tingkat imbalan ekonomis umum yang dapat diterimanya sebagai sesuatu yang wajar.
2. Persoalan yang berkaitan dengan motivasi akan dapat diselesaikan, sebagian dengan pemberian imbalan yang adil dalam bentuk gaji pokok dan sebagian lagi dengan pemberian peluang untuk mencapai pemenuhan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi melalui berbagai upaya yang diarahkan pada tujuan organisasi.
3. Empat kategori penambahan imbalan ekonomis di atas gaji pokok yang dapat dianggap realistis adalah sebagai berikut :
  - Hal-hal yang dapat secara langsung dikaitkan dengan kriteria prestasi yang obyektif seperti laba dan rugi. Hal ini perlu dibatasi pada sekelompok orang tertentu, misalnya setingkat General Manager hingga Direksi, bila

aturan tersebut diatur atas dasar perorangan. Lebih lanjut cara ini cukup baik untuk memacu motivasi kerja kelompok-kelompok tersebut.

- Hal-hal yang dapat diatur sebagai penambahan waktu pelayanan diterimakan secara otomatis dan berkala dengan catatan prestasi kerjanya tidak buruk. Pertambahan semacam ini sebaiknya kecil dan menjaga keadilan sebagai nilai utamanya (atas dasar asumsi bahwa waktu selama di pekerjaan membawa peningkatan kemampuan dan kontribusi)
  - Penambahan bagi sejumlah kecil individu dalam suatu klasifikasi gaji tertentu yang prestasi kerjanya betul-betul sangat menonjol. Di sini hanya diperlukan pembedaan prestasi kerja secara garis besar saja sehingga kemungkinan kesalahan pengukurannya menjadi kecil, dan juga perlu dilaksanakan pertambahan gaji yang cukup besar mendapatkan nilai motivasional yang umum.
  - Imbalan-imbalan kelompok diberikan bagi pencapaian hasil ekonomis yang dapat terukur secara obyektif, baik di tingkat bagian, divisi maupun perusahaan secara keseluruhan. Imbalan tersebut harus dibagi di antara kelompok menurut prosentase yang sama dari gaji pokoknya.
4. Program yang konvensional dalam memberikan pertambahan gaji dan penghargaan jasa yang relatif kecil dan berbeda-beda terhadap sejumlah besar karyawan dengan kemampuan pengukuran kontribusi terhadap dunia usaha yang dimiliki saat ini, agaknya tidaklah realistis. Tidak adanya kriteria prestasi

kerja yang obyektif ditambah dengan persoalan yang terdapat dalam pengukuran mengakibatkan keadilan tidak dapat dicapai melalui cara-cara tersebut. Lebih jauh lagi terdapat alasan untuk meragukan bahwa imbalan semacam itu akan mempunyai nilai motivasional dibandingkan dengan peluang yang dapat diberikan melalui penerapan prinsip integrasi (McGregor D., 1988).

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 pekerjaannya bukan terletak pada jumlah kompensasi yang diterimanya, namun tergantung pada sistem kompensasinya. Hal ini dapat dilihat di bawah ini :



Gambar 5. Bagian-bagian penting Sistem Kompensasi

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 mengulas kembali 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 3.

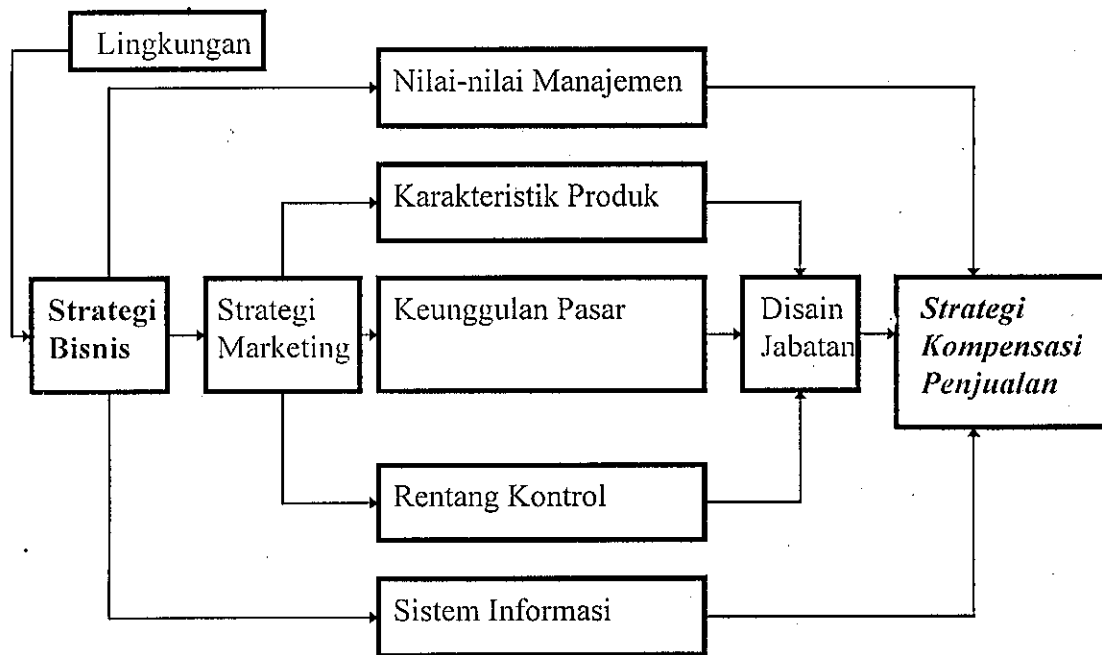
Dilihat dari dimensi Strategi Kompensasi Penjualan, terdapat dua hal yang memegang peranan penting di dalam pengembangan Strategi Kompensasi Penjualan meliputi : (1) Besaran Kompensasi, dan (2) Komposisi komponen kompensasi. Tidak seperti yang diterapkan pada bagian-bagian lain, kedua hal tersebut di atas dapat dilaksanakan secara khusus pada bagian penjualan/pemasaran, karena bagian ini memiliki kaitan yang menyeluruh pada setiap bagian di dalam 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 6.

Tabel 3. Rangkuman Pola Strategi Kompensasi

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

Sumber : Gomez-Mejia, 1992.



Gambar 6. Model Faktor-faktor penting dalam Strategi Kompensasi Penjualan

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

#### 1. Strategi Bisnis

Strategi bisnis menetapkan 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 mendisain 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 disain 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 pengetahuan 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 dimana hal tersebut dapat dilihat pada produk-produk yang kandungannya tinggi yang mungkin menyita porsi sedikit pada aktivitas menjualnya, namun akan banyak menuntut aktivitas pelayanan pelanggan yang tinggi. Hal ini akan turut mempengaruhi efektifitas kebijakan-kebijakan kompensasi. Seorang tenaga penjualan dari produk-produk yang kandungannya teknikalnya tinggi, seharusnya menerima porsi substantif dalam total pendapatannya. Sedangkan tenaga penjualan dari produk-produk dengan kandungan teknikal 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 disini 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 di dalam memasarkan produknya. Demikian juga halnya mengenai harga produk, bila ditetapkan 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 penjualnya. 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, apalagi 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 di dalam 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. Hingga saat ini, PT Buana Distrindo masih mempercayai bahwa struktur kompensasi gaji pokok dibandingkan insentif adalah 40 : 60 cukup efektif di dalam memotivasi para tenaga penjualannya dalam mencapai target penjualan.

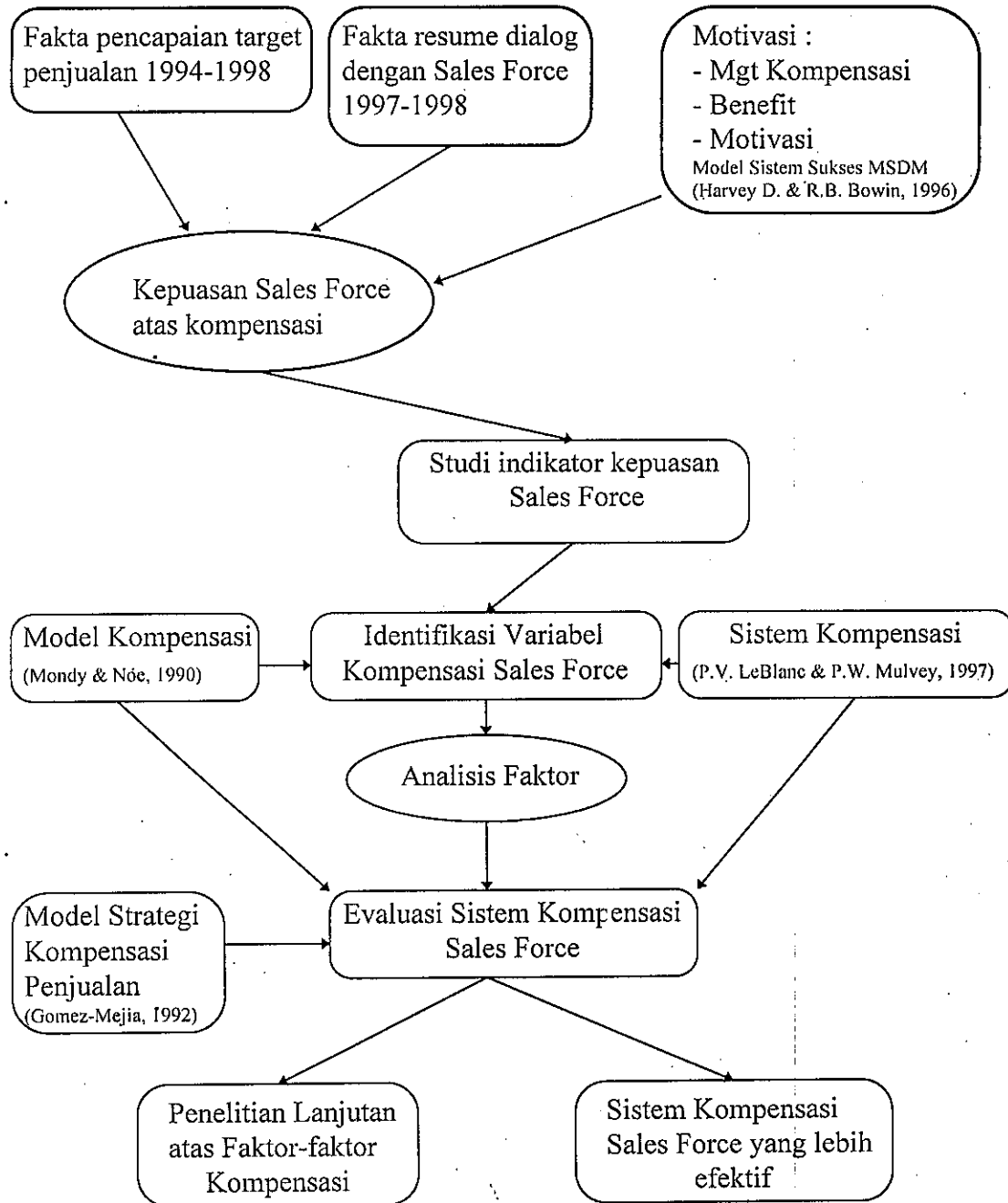
## 9. Sistem Informasi

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. Dengan melihat kecenderungan produktivitas tenaga penjualan dengan tingkat kompensasi yang diterimanya, maka dapat dijadikan acuan di dalam mengevaluasi kebijakan kompensasi yang sedang diterapkan.

## 2. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Setelah mempelajari data penjualan perusahaan antara kurun waktu 1994-1998, data resume dialog manajemen dengan tenaga penjualan 1997-1998, dan kajian teori Model Sistem Sukses MSDM serta berdasarkan observasi di lapangan didapatkan fakta adanya derajat kepuasan tertentu pada tenaga penjualan atas kompensasi yang diterimanya dari perusahaan. Mengingat pentingnya tingkat kepuasan atas kompensasi tersebut dikaitkan dengan semangat dan motivasi kerja tenaga penjualan dalam pencapaian target penjualan, maka dipandang perlu untuk

dilakukan suatu studi atas indikator kepuasan tenaga penjualan tersebut. Secara garis besar dapat dijelaskan pada Gambar 7 berikut ini.



Gambar 7. Skema Kerangka Pemikiran Teoritis

Sebagai langkah awal studi tersebut adalah dilakukannya identifikasi variabel-variabel apa saja yang diperkirakan akan mempengaruhi kepuasan tenaga penjualan atas sistem kompensasi yang diterapkan selama ini. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan observasi di lapangan dan wawancara dengan pihak-pihak terkait serta dengan mempelajari Model Kompensasi yang dikembangkan oleh Mondy dan Noe (1990) dan Sistem Kompensasi dari Peter V. Leblanc dan Paul W. Mulvey (1997).

Hasil dari langkah identifikasi tersebut dipisahkan antara variabel kompensasi yang tunai dan variabel kompensasi yang tidak tunai, serta variabel-variabel yang mendukung kompensasi di perusahaan. Pemisahan antara kompensasi tunai, dan kompensasi tidak tunai disesuaikan dengan kondisi nyata di perusahaan di mana terdapat kompensasi yang di bayarkan tunai, seperti misalnya : gaji, insentif, dan lain-lain serta terdapat kompensasi yang tidak tunai, seperti misalnya: rekreasi karyawan, bantuan pengobatan, dan lain-lain.

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, lalu dilakukan Analisis Faktor yang mampu mereduksi variabel-variabel kompensasi yang jumlahnya banyak menjadi beberapa Faktor Baru beserta total prosentase variannya. Dengan mengetahui prosentase varian tersebut, maka dapat ditetapkan faktor-faktor mana yang berpengaruh besar di dalam dimensi penelitian.

Berdasarkan hasil Analisis Faktor tersebut, maka manajemen dapat melakukan evaluasi terhadap sistem kompensasi tenaga penjualan yang sudah diterapkan selama ini, dilengkapi dengan kajian teori model-model kompensasi

seperti misalnya : Model Kompensasi (Mondy & Noe, 1990), Sistem Kompensasi (P.V. LeBlanc & P.W. Mulvey, 1997) dan Model Strategi Kompensasi Penjualan (Gomez-Mejia, 1992). Hasil evaluasi ini akan dijadikan dasar untuk menyusun sistem kompensasi tenaga penjualan yang lebih efektif. Selain itu hasil penelitian ini dapat pula dijadikan masukan untuk dilakukannya penelitian lanjutan yang lebih detail dan mendalam dengan memanfaatkan faktor-faktor baru hasil Analisis Faktor sebagai variabel penelitian.

### 3. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Di dalam penelitian ini telah dikembangkan variabel-variabel kompensasi yang meliputi Kompensasi Tunai, Kompensasi Non Tunai, dan Variabel Pendukung Kompensasi dengan total sebanyak 54 variabel seperti yang telah dituangkan pada kuisioner penelitian ini. Masing-masing variabel dijabarkan lagi dengan mempergunakan skala ordinal yang terdiri dari skor 1 = Sangat Tidak Puas, Skor 2 = Tidak Puas, Skor 3 = sedikit Puas, Skor 4 = Puas, Skor 5 = Puas Sekali, dan Skor 6 = Sangat Puas Sekali.

Sedangkan definisi operasional masing-masing variabel dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. **Ketepatan Perhitungan Gaji** adalah ketetapan perhitungan gaji yang diterima setiap bulannya yang dilakukan oleh Bagian Personalia.

2. **Ketepatan Jadwal Pembayaran Gaji** adalah ketepatan tanggal pembayaran gaji sesuai dengan jadwal yang telah disepakati setiap bulannya, yaitu pada akhir bulan di atas tanggal 25.
3. **Kenaikan Gaji Periodik** adalah kenaikan gaji yang diberikan secara berkala setiap tahun sekali pada bulan Januari.
4. **Penilaian Prestasi Kerja** adalah obyektifitas penilaian prestasi kerja tahunan karyawan yang dilakukan oleh Atasannya.
5. **Kenaikan Gaji Spesial** adalah kenaikan gaji yang secara spesial diberikan kepada beberapa tenaga penjualan tertentu, seperti misalnya karena "Under-Paid", promosi, atau meraih prestasi yang luar biasa.
6. **Kebebasan berpendapat dalam Evaluasi Prestasi Kerja** adalah tingkat kebebasan tenaga penjualan untuk mengemukakan pendapat atau opini pada saat dievaluasi prestasi kerja tahunannya.
7. **Ketepatan Perhitungan Insentif** adalah tingkat kesalahan di dalam perhitungan insentif penjualan. Untuk menghitung insentif ini, manajemen mendasarkan pada beberapa tokoh ukur dan rumus perhitungan tertentu yang terbuka untuk diketahui oleh seluruh tenaga penjualan.
8. **Ketepatan Jadwal Pembayaran Insentif** adalah tingkat keterlambatan pembayaran insentif yang ditetapkan tiap tanggal 15 setiap bulannya.

9. **Kejelasan Rumus Perhitungan Pajak Pendapatan** adalah jelas tidaknya informasi tentang bagaimana perhitungan pajak pph 21 yang dipotongkan pada gaji setiap bulan bagi tenaga penjualan yang terkena pajak.
10. **Kesesuaian Rumus Penghitungan Insentif** adalah sesuai tidaknya sistem insentif yang diterapkan oleh manajemen dikaitkan dengan tingkat motivasi tenaga penjualan di dalam mencapai target penjualan.
11. **Kejelasan Tugas dan Wewenang** adalah kejelasan tugas dan wewenangnya di dalam menjalankan pekerjaan sebagai tenaga penjualan.
12. **Kejelasan Target Penjualan** adalah jelas tidaknya angka-angka target penjualan yang diberikan oleh Atasannya/ Supervisornya yang menurut ketentuan harus dibriefingkan setiap akhir bulan, berlaku untuk bulan berikutnya.
13. **Perhatian Atasan terhadap kesulitan Bawahan** adalah perhatian/ arahan yang diberikan oleh Atasan/ Supervisor/ Area Sales Manager di dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan.
14. **Pemotongan Insentif atas A/R** adalah tindakan pemotongan insentif jika terdapat A/R atau piutang di pelanggan yang belum tertagih.
15. **Sanksi Pemotongan Gaji atas Kecelakaan Kerja** adalah pemotongan gaji maksimal 30% jika yang bersangkutan melakukan pelanggaran berupa kecelakaan kerja yang mengakibatkan timbulnya biaya-biaya perbaikan kendaraan, atau biaya lainnya yang harus dikeluarkan oleh manajemen.

16. **Fasilitas Poliklinik** adalah pemberian layanan kesehatan/ poliklinik oleh manajemen yang berlokasi di pabrik Ungaran, namun secara insidental dilakukan juga kunjungan ke masing-masing kantor cabang penjualan.
17. **Hospitalization / Bantuan Rawat Inap** adalah pemberian bantuan pengobatan rawat inap sebesar 90% apabila para tenaga penjualan termasuk istri atau anaknya hingga anak ketiga mengalami rawat inap di rumah sakit.
18. **Pemberian Tunjangan Hari Raya (THR)** adalah pemberian tunjangan hari raya oleh perusahaan berdasarkan KKB yang berlaku.
19. **Pemberian Tunjangan Kesehatan** adalah tunjangan yang diberikan oleh manajemen untuk membantu para tenaga penjualan di dalam merawat kesehatannya dengan jumlah yang tetap setiap bulannya dan dibayarkan berbarengan dengan gaji.
20. **Pemberian Tunjangan Makan** adalah tunjangan yang diberikan oleh manajemen kepada para tenaga penjualan sebagai pengganti makan setiap hari kerjanya. Besarnya uang makan ini ditetapkan sesuai dengan harga-harga makanan yang berkembang di lapangan.
21. **Keikutsertaan dalam Jamsostek** adalah diikutsertakannya para tenaga penjualan di dalam program jamsostek yang meliputi tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan kematian, dan tunjangan hari tua. Perusahaan dalam hal ini memberikan subsidi premi sebesar 4,24 % dari total premi  $6,24 \% \times$  gaji pokok yang disetorkan ke PT Jamsostek (persero) setiap bulannya.

22. **Pemberian Tunjangan Suka Cita** adalah tunjangan yang diberikan oleh perusahaan berupa bantuan kelahiran bagi karyawan atau istri karyawan yang melahirkan anak untuk yang pertama kalinya atau anak kedua dengan jarak minimal 2 tahun dengan anak pertama. Besarnya bantuan kelahiran ini ditetapkan tersendiri dalam KKB.
23. **Pemberian Tunjangan Pernikahan** adalah tunjangan yang diberikan oleh perusahaan berupa bantuan pernikahan bagi karyawan yang melangsungkan pernikahan untuk yang pertama kalinya. Besarnya bantuan pernikahan ini ditetapkan sesuai dengan kemampuan perusahaan.
24. **Pengadaan Rekreasi Karyawan** adalah program rekreasi karyawan yang diselenggarakan oleh perusahaan setahun sekali sesuai dengan kondisi keuangan perusahaan.
25. **Pemberian Bingkisan Lebaran** adalah program pemberian bingkisan lebaran oleh perusahaan setiap menjelang lebaran, berupa satu paket berisikan produk-produk dari group Perusahaan.
26. **Pengadaan ID Card** adalah pemberian kartu identitas diri/ ID Card kepada seluruh karyawan untuk menumbuhkan kebersamaan dan kebanggaan atas statusnya sebagai karyawan perusahaan.
27. **Pemberian Seragam Kerja** adalah program pengadaan seragam kerja sebanyak 3 stel per tahun untuk setiap karyawan.

28. **Program Koperasi Karyawan** adalah program yang diadakan oleh perusahaan dimana setiap karyawan dikenakan simpanan pokok dan simpanan wajib setiap bulannya, dan sebaliknya koperasi menawarkan beberapa programnya seperti simpan pinjam, toko koperasi, kredit barang, dan lain lain.
29. **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.
30. **Dana Sehat** adalah program mandiri yang dikoordinasikan oleh perusahaan dengan cara mengumpulkan dana dalam jumlah tertentu yang selanjutnya dana tersebut dipergunakan untuk menutup kekurangan 10% biaya rawat inap bagi karyawan yang berhak.
31. **Proses Penetapan Jabatan** adalah tahapan yang ditempuh oleh manajemen di dalam menetapkan jabatan bagi setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan.
32. **Masa Percobaan Promosi** adalah pemberlakuan bagi yang sedang dipromosikan untuk menjalani masa percobaan selama tiga bulan sebelum ditetapkan secara penuh untuk menduduki jabatan baru tersebut.
33. **Proses Rekrutmen hingga Penempatan** adalah proses penerimaan karyawan hingga penempatannya yang ditempuh oleh manajemen sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

34. **Proses Penon-aktifan** adalah proses yang ditempuh oleh manajemen dalam menon-aktifkan seseorang yang dinilai telah melanggar ketentuan-ketentuan dalam KKB yang mengakibatkan yang bersangkutan harus dinon-aktifkan.
35. **Kemudahan memperoleh Kejelasan Kompensasi** adalah tingkat kesulitan bagi para tenaga penjualan di dalam memperoleh informasi berkaitan dengan kompensasi yang diterimanya.
36. **Evaluasi Prestasi Kerja** adalah penilaian rutin tahunan yang dilakukan oleh Atasan terhadap hasil kerja para tenaga penjualan selama setahun terakhir yang dijadikan dasar dalam menetapkan kenaikan gaji berkala.
37. **Penetapan Gaji sesuai Promosi** adalah pemberian kenaikan gaji khusus oleh karena seseorang dipromosikan.
38. **Penetapan Gaji Umum** adalah kenaikan gaji yang disesuaikan dengan kenaikan Indeks Harga Konsumen.
39. **Penetapan Kenaikan Uang Makan** adalah kebijakan perusahaan dalam menyesuaikan tarif uang makan disesuaikan dengan kenaikan harga-harga makanan di pasar.
40. **Cara-cara Manajemen mempraktekkan Kompensasi** adalah perilaku pejabat perusahaan dalam mempraktekkan ketentuan-ketentuan kompensasi yang telah digariskan sebelumnya.
41. **Proses. Pemberian Solusi** adalah keefektifan Atasan di dalam memberikan arahan/ cara-cara pemecahan dari setiap permasalahan yang dihadapi.

42. **Proses Pemberian Kebijakan** adalah tingkat kearifan manajemen di dalam menetapkan kebijakan bila dihadapkan pada suatu permasalahan yang tidak tercakup dalam aturan main yang baku.
43. **Praktek Perusahaan memberikan Penghargaan** adalah perilaku pejabat perusahaan di dalam memberikan penghargaan kepada para tenaga penjualan atas hasil kerja yang telah dicapainya, atau terhadap prestasi-prestasi lainnya, jika ada.
44. **Perbandingan Kompensasi dengan Pesaing** adalah perbandingan total kompensasi yang diterima para tenaga penjualan di perusahaan dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan pesaing.
45. **Perbandingan Kompensasi dengan Rekan Sekerja** adalah perbandingan total kompensasi yang diterima para tenaga penjualan dibandingkan dengan yang diterima oleh rekan-rekan sekerjanya.
46. **Basis Perhitungan Insentif Penjualan** adalah ketentuan perusahaan di dalam menghitung total pendapatan insentif penjualan berdasarkan atas setoran bersih yang dihasilkan oleh masing-masing team penjualan.
47. **Perbedaan Faktor Pengali** adalah ketentuan perusahaan yang membedakan faktor pengali atas pendapatan insentif antara Customer Representative/ Salesman dengan Helpernya.

48. **Perbedaan Kompensasi berdasarkan Grade** adalah ketetapan perusahaan yang membedakan besaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang didasarkan atas perbedaan grade/ golongan jabatan.
49. **Proses Pertimbangan Atasan** adalah proses yang ditempuh oleh Atasan di dalam memberikan pertimbangan-pertimbangan atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul dari bawahan.
50. **Mekanisme Pemberian Penghargaan** adalah tata cara yang ditempuh oleh manajemen di dalam memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai oleh tenaga penjualan.
51. **Proporsi Insentif dan Gaji** adalah perbandingan antara insentif yang diterima dibandingkan dengan gaji pokok setiap bulannya.
52. **Birokrasi Penetapan Kebijakan Kompensasi** adalah tahapan organisatoris yang ditempuh manajemen di dalam menetapkan kebijakan-kebijakan kompensasi.
53. **Proporsi Penghargaan Tunai dan Non Tunai** adalah perbandingan antara penghargaan yang diterimakan dalam bentuk tunai dengan bentuk-bentuk penghargaan non-tunai.
54. **Peranan Atasan dalam Keputusan Kompensasi** adalah sejauh mana peran dari Atasan tenaga penjualan di dalam turut menentukan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga penjualan.

### **III. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan pada populasi tenaga penjualan PT Buana Distrindo yang terdiri dari para salesman, helper, supervisor penjualan, dan manager penjualan. Para tenaga penjualan ini bertugas menjual dan mendistribusikan produk-produk Pepsi group di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Total tenaga penjualan berjumlah 104 orang yang tersebar di Semarang, Yogyakarta, Solo, Kudus dan Purwokerto. Mengingat bahwa jumlah tenaga penjualan masih terjangkau untuk dilakukan pembagian kuisisioner, maka metode penelitian yang dipergunakan adalah **metode sensus**.

#### **1. POPULASI OBYEK PENELITIAN**

Mengingat bahwa jumlah responden adalah 104 orang maka tidak dilakukan sampling di dalam penelitian ini, namun semua responden akan dimasukkan dalam populasi.

#### **2. JENIS DAN SUMBER DATA**

Data didalam penelitian ini dapat dikategorikan menjadi dua yakni :

##### **2.1. Data Primer**

Data ini didapatkan dari observasi di lapangan serta dengan menyebarkan kuisisioner ke semua responden, serta melakukan wawancara dengan responden terpilih.

## 2.2. Data Sekunder

Data ini didapatkan dari pustaka serta data perusahaan tempat dimana dilakukannya penelitian ini baik data historis, maupun data saat ini. Data penelitian ini didapatkan dari para tenaga penjualan PT. Buana Distrindo baik di Semarang maupun diseluruh kantor cabangnya di Solo, Yogyakarta, Purwokerto dan Kudus.

## 3. TEKNIK ANALISIS

Teknik Analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Faktor. Teknik ini merupakan teknik statistik multivariabel untuk melakukan pengujian hubungan dari seluruh variabel yang memiliki korelasi satu sama lain. Dari beberapa variabel kompensasi yang berkaitan dengan kompensasi tunai, kompensasi non tunai dan variabel yang berkaitan dengan pendukung kompensasi diuji melalui beberapa tahapan dengan memperhitungkan korelasi, total varian, dan beberapa parameter didalam Teknik Analisis Faktor, sehingga didapatkan Faktor Baru yang dapat menjelaskan mana yang mendominasi dimensi observasi sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan (Maholtra, 1993).

Untuk mendapatkan hasil perhitungan yang tepat dengan metode analisis faktor ini, digunakan Program Aplikasi Statistik SPSS Windows Release 6.1.

Adapun untuk melakukan interpretasi dari hasil perhitungan program tersebut diatas, terdapat beberapa parameter statistik penting yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Bartlett's test of sphericity adalah tes statistik yang dipergunakan untuk menguji hipotesis nol; yaitu hipotesis yang menyatakan bahwa variabel-variabel tidak berkorelasi dalam populasi. Pengujian ini didasarkan pada transformasi Chi-square untuk menetapkan matriks korelasi. Hipotesis Nol akan ditolak apabila Bartlett's test of sphericity mempunyai nilai yang besar. Penolakan Hipotesis Nol berarti penerimaan Hipotesis Alternatif yang menyatakan bahwa variabel-variabel dalam populasi saling berkorelasi. Apabila Hipotesis Nol tidak ditolak atau menerima Hipotesis Nol dan menolak Hipotesis Alternatif, maka dalam kondisi demikian kesesuaian penggunaan Analisis Faktor perlu dipertanyakan.
2. Matriks Korelasi adalah matriks yang menunjukkan korelasi antara variabel satu dengan variabel yang lain yang mungkin dapat dimasukkan dalam analisis. Dikatakan bahwa Analisis Faktor dapat digunakan apabila variabel satu dengan variabel lainnya mempunyai korelasi yang tinggi. Apabila variabel-variabel dalam populasi tidak berkorelasi atau memiliki korelasi yang rendah, maka Analisis Faktor tidak cocok digunakan sebagai alat analisis (Parasuraman, 1991).
3. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) adalah angka indeks untuk membandingkan antara besarnya koefisien korelasi observasi dengan besarnya koefisien korelasi parsial. Apabila nilai KMO kecil (kurang dari 0,5), maka hal ini menunjukkan

bahwa korelasi antar variabel tidak dapat menjelaskan variabel yang lain dan Analisis Faktor tidak sesuai untuk diterapkan.

4. Commuality adalah jumlah varian yang diberikan variabel dengan variabel yang lain yang dipertimbangkan. Persyaratan Commuality yang harus dicapai supaya Analisis Faktor layak untuk dipakai sebagai alat analisis adalah harus lebih besar dari 75 % (Parasuraman, 1991).
5. Eigen Value adalah besaran yang menunjukkan jumlah varian yang berasosiasi dengan masing-masing faktor. Faktor yang mempunyai nilai Eigen Value lebih besar dari 1, yang akan dimasukkan dalam model penelitian, sedangkan yang nilainya kurang dari 1 akan dikeluarkan dari model penelitian.
6. Faktor Loading adalah koefisien korelasi antara variabel-variabel dengan faktor-faktornya. Faktor Loading variabel-variabel yang bernilai besar menunjukkan besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap faktor.
7. Matriks Faktor adalah matriks yang berisikan Faktor Loading dari semua variabel pada semua faktor yang telah dipilih. Dari matriks faktor ini dapat dilihat pengaruh antara variabel-variabel terhadap faktornya.
8. Prosentase Varian adalah prosentase varian faktor terhadap total varian dari seluruh faktor.

#### IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

##### 1. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PERUSAHAAN

PT Pepsi Cola Indobeverages merupakan salah satu unit usaha bisnis yang tergabung dalam Salim Group yang khusus bergerak dalam bidang industri dan perdagangan minuman ringan (soft drink). Perusahaan tersebut merupakan suatu bentuk usaha joint venture (patungan) antara pihak Pepsi-Cola International (PCI) dan Salim Group. Sebelum dibentuknya usaha joint venture, perusahaan tersebut telah mengalami beberapa kali pengalihan kepemilikan.

Berawal dengan berdirinya PT Jafar Utama pada tahun 1975, perusahaan memulai produksinya dengan produk minuman teh serta air mineral dengan merek dagang JAFAR. Total produksi yang hanya mencapai 3.000 sampai 3.500 krat per bulan serta kurang berkembangnya tingkat penjualan mengakibatkan terjadinya penurunan nilai keuntungan. Disamping itu, dukungan jumlah armada penjualan yang hanya berjumlah empat buah armada, ditambah dengan berbagai permasalahan terutama dalam hal modal teknologi dan manajemen penjualannya, dalam perkembangannya semakin mempersurut perkembangan perusahaan ini. Akhirnya sampai dengan akhir tahun 1985, PT Jafar Utama memutuskan mengalihkan kepemilikan perusahaan kepada pihak lain, dikarenakan kondisi perusahaan yang mengalami penurunan tingkat produktivitas.

Pada awal tahun 1987, Mantrust Group secara resmi mengakuisisi serta mengambil alih seluruh aset perusahaan dari PT Jafar Utama dan mengganti nama perusahaan menjadi PT Mantrust. Mulai saat itu dilakukan perombakan besar-besaran dalam hal investasi perusahaan, antara lain dengan melakukan pembelian botol dan krat dan menghentikan produksi teh dan air mineral JAFAR. Sebagai gantinya adalah minuman berkarbonasi dari Pepsi Group. Secara resmi PT Mantrust merupakan pemegang lisensi dari Pepsi-Cola International (PCI) yang berhak untuk memproduksi serta memperdagangkan produk-produk PCI.

Perkembangan yang pesat terus dialami PT Mantrust pada tahun-tahun pertamanya. Dengan adanya investasi yang besar, PT Mantrust mengalami peningkatan jumlah produksi, tenaga kerja dan volume penjualannya yang turut didukung oleh peningkatan jumlah armada penjualan yang mencapai 32 armada. Namun hal tersebut tidak bertahan lama dan dalam perkembangan selanjutnya, PT Mantrust mengalami kemerosotan akibat kegagalan dalam hal pengelolaan perusahaan yang tidak tuntas terhadap aset perusahaan.

Kegagalan PT Mantrust dalam mengembangkan industri minuman tersebut tidak terlepas dari berbagai kegagalan Mantrust Group dalam mengelola perusahaan-perusahaan lain yang dimilikinya. Disamping itu, akibat kesalahan dalam hal mengantisipasi bisnis menyebabkan Mantrust Group mengalami kesulitan likuiditas yang dimulai sejak awal tahun 1990. Masalah kesulitan likuiditas akhirnya mengantarkan perusahaan ini pada keputusan untuk

mengalihkan kepemilikannya pada tahun 1994 awal. Pada saat itulah Salim Group melalui salah satu anak perusahaannya yaitu PT Gapura Usahatama mengambil alih dengan berpatungan dengan Pepsi Cola International (PCI) dengan pembagian saham 51 % Salim Group dan 49 % PCI.

Selanjutnya untuk meningkatkan ruang lingkup usaha, maka dilakukan pengembangan ruang lingkup usaha dimana hal tersebut dapat terlihat pada bertambahnya armada penjualan yang mencapai 54 armada, dibukanya gudang-gudang distribusi (warehouse) di Surabaya, Kudus, Yogyakarta, Surakarta, dan Pekalongan.

Strategi perusahaan untuk membangkitkan kembali keberadaan produk Pepsi Group di Indonesia diwujudkan dengan meningkatkan produksi dan meluaskan peredaran produk (spread) serta investasi yang besar untuk memperkuat industri minumannya. Rencana dan realisasi strategi tersebut adalah pendirian pabrik baru di Cikampek dan Surabaya dengan kapasitas produksi dan jenis produk yang lebih besar dan bervariasi dengan didukung oleh peralatan yang canggih dan otomatis. Mulai tahun 1997 pabrik yang berada di Cikampek telah beroperasi dan memproduksi produk Pepsi Group yang siap dilempar ke konsumen (pasar).

## **2. LOGO, BUDAYA, VISI, DAN MISI PERUSAHAAN**

Logo merupakan hal terpenting dalam usaha menciptakan brand image konsumen. Logo perusahaan PT Pepsi Cola Indobeverages-PT. Buana Distrindo

mengikuti Logo dari pemegang lisensi pusat yaitu Pepsi Cola International. Dalam perkembangannya, Logo Pepsi Cola International telah mengalami beberapa kali perubahan dan perbaikan dari tahun 1898 sampai sekarang.

Selain itu, PT Pepsi Cola Indobeverages-PT Buana Distrindo juga memiliki suatu Budaya Perusahaan yang mengikuti perusahaan induknya, Salim Group/ Indofood, yaitu consumer, innovation, staff, excellence, dan team work.

1. Consumer dinyatakan dengan Our success rest on satisfying consumer needs (sukses, kami bergantung pada kepuasan konsumen).
2. Innovation dinyatakan dengan Innovation is our key to future growth (inovasi merupakan kunci utama untuk perkembangan di masa yang akan datang).
3. Staff dinyatakan dengan Reliable staff is our biggest asset (karyawan yang dapat diandalkan adalah aset yang berharga bagi perusahaan).
4. Excellence dinyatakan dengan Excellence is our way of life (keunggulan merupakan pedoman hidup perusahaan).
5. Team work dinyatakan dengan Team work makes a winning team (kerjasama tim yang baik menjadikan suatu kemenangan)

Visi perusahaan ditetapkan yakni menjadikan PT Buana Distrindo sebagai perusahaan minuman terkemuka dengan tingkat pertumbuhan tercepat. Sedangkan Misi perusahaan digambarkan oleh lima prinsip dasar sebagai berikut : (1) Melampaui sasaran yang sudah ditetapkan dalam perencanaan tahunan dengan sumber daya yang seefisien mungkin, (2) Melakukan inisiatif-inisiatif baru, seperti peluncuran produk-

produk inovasi baru, dan lain-lain, (3) Meningkatkan kemampuan menjual serta pemberian pelayanan kepada seluruh pelanggan, (4) Mempercepat penyerapan pasar dan menyempurnakan kualitas pelayanan ke pelanggan, dan (5) Mengendalikan biaya operasi dan meningkatkan profesionalisme serta etos kerja

### **3. LOKASI PERUSAHAAN.**

PT Pepsi Cola Indobeverages dan PT Buana Distrindo berkantor pusat di Jalan Jendral Sudirman 23 Ungaran, Jawa Tengah yang merupakan jalan raya (jalur antar propinsi) yang menghubungkan kota Semarang dengan Yogyakarta serta Surakarta. Lokasi yang strategis tersebut didukung oleh ketersediaan air yang bersih dan memadai, sehingga sangat cocok untuk berdirinya suatu perusahaan minuman. Disamping itu ketersediaan tenaga kerja terampil sangat mudah dipenuhi. Dengan letak yang hanya berjarak 21 kilometer dari ibukota Jawa Tengah, yaitu Semarang sangat memudahkan distribusi serta penyediaan bahan baku dan spare part (suku cadang) peralatan pabrik, maupun pemasaran produk-produknya.

Untuk kegiatan pemasaran produk-produknya, PT Pepsi Cola Indobeverages menggunakan distributor tunggal yaitu PT Buana Distrindo yang juga berkantor pusat dilokasi yang sama. Selain itu untuk melebarkan peredaran distribusi produknya, PT Buana Distrindo memiliki gudang distribusi baik di Ungaran maupun di Yogyakarta, Surakarta, Kudus, Purwokerto dan Surabaya.

#### **4. PRODUK**

Produk minuman yang dihasilkan PT Pepsi Cola Indobeverages meliputi minuman ringan berkarbonasi (carbonated soft drink atau CSD), dan minuman ringan non-karbonasi (non carbonated soft drink atau NCSD). Produk minuman ringan berkarbonasi yang merupakan produk andalan meliputi : Pepsi Cola (aroma cola), 7-up (aroma lemon lime), Mountain Dew (aroma citrus lime), Mirinda (aroma orange, strawbery, atau soda), serta A&W (aroma root beer). Minuman ringan non karbonasi diproduksi dalam bentuk teh dalam kemasan botol dengan merk dagang Tekita.

Produk minuman ringan yang dihasilkan dikemas dalam botol gelas dan dalam kemasan khusus yaitu Premix dan Postmix (Tabel 4). Untuk botol gelas, kemasan terdiri atas ukuran 5,8 Oz dan 7 Oz.

#### **6. DISTRIBUSI**

Saluran distribusi adalah jaringan perusahaan yang membawa barang dari produsen ke konsumen. Distributor tunggal yang bertindak sebagai reseller buyer adalah PT Buana Distrindo (PT BDI), suatu perusahaan distribusi yang dibentuk dari usaha patungan antara Salim Group dengan PCI untuk mendistribusikan produk-produk PT Pepsi Cola Indobeverages. Daerah pemasaran produk Pepsi tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Namun PT Buana Distrindo Ungaran hanya memasok dan memasarkan produknya untuk wilayah Jawa Tengah, DIY, Bali, dan

Tabel 4. Perbedaan antara Postmix dan Premix.

PARAMETER	POSTMIX	PREMIX
Kondisi Produk	berupa sirup (belum siap dikonsumsi), perlu tambahan air dan CO2	berupa produk jadi, hanya perlu menambahkan CO2 (siap untuk dikonsumsi)
Volume	5 kali volume premix (bila telah dicampur air) 95 liter	19 liter
Kapasitas listrik	dispenser 310 Watt karbonator 75 Watt	dispenser 310 Watt

Sumber : PT. Pepsy Cola Indobeverages - PT. Buana Distrindo, 1997

Jawa Timur serta Madura. Untuk wilayah diluar area tersebut dipasok oleh PT Buana Distrindo Jakarta.

Penyampaian produk ke konsumen dilakukan dengan memanfaatkan sistem penjualan secara langsung (direct selling). Sistem penjualan langsung tersebut ditunjang oleh keberadaan armada angkutan dari warehouse. Jenis armada yang dimiliki meliputi truk engkel, colt diesel serta mobil pickup L-300. Sampai saat ini jumlah armada yang dimiliki adalah 52 armada.

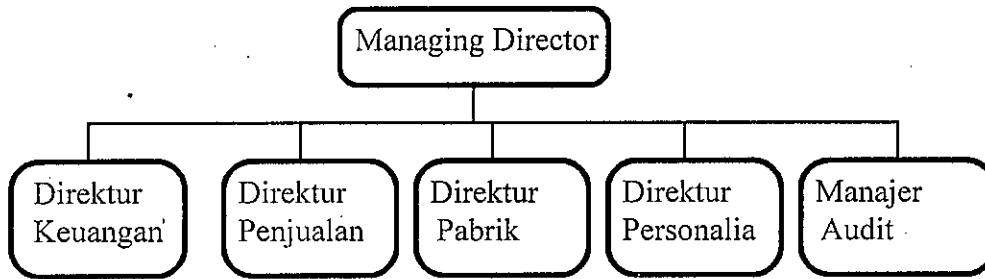
## 7. ORGANISASI PERUSAHAAN

### 7.1. Struktur Organisasi

PT Buana Distrindo merupakan suatu strategic bussiness unit (SBU) yang dimiliki oleh Salim Group dan PCI. Kepentingan pengelolaan perusahaan pihak korporat (Salim/ Indofood - PCI) diwakikan kepada Managing Director yang langsung membawahi para Direktur dan General Manager yang berkedudukan di suatu wilayah (region) tertentu.

Struktur organisasi perusahaan yang ada sekarang ini menganut sistem divisional yang dibagi menjadi dua level besar yaitu level korporat dan region. Pada level korporat yang berkedudukan di Jakarta mempunyai struktur organisasi seperti terlihat pada Gambar 8.

PT Buana Distrindo yang berkedudukan di Ungaran Jawa Tengah merupakan level wilayah yang dipimpin oleh seorang General Manager. Mekanisme pengambilan keputusan tertinggi berada ditangan Management Committee yang merupakan perwujudan wakil dari pemegang saham yang beranggotakan enam orang, yaitu tiga orang berasal dari Salim Group dan tiga orang lain berasal dari PCI. Management Committee tersebut mengadakan pertemuan rutin setiap bulan dan mengikutsertakan pimpinan perusahaan (Managing Director dan General Manager) yang memberikan laporan periodik bulanan (Monthly Operating Review atau MOR) tentang permasalahan dan perkembangan perusahaan.



Gambar 8. Struktur Organisasi PT Buana Distrindo Pusat

## 7.2. Lingkup Pekerjaan

Sesuai dengan uraian jabatan (job description) yang telah ditetapkan, General Manager yang berkedudukan di Ungaran membawahi enam manajer atau kepala departemen yaitu Manajer Pemasaran wilayah timur (east region), Manajer Pemasaran wilayah tengah (central region), Manajer Pabrik (Plant Manager), Manager Logistik (Logistic Manager), Manajer Keuangan (Finance Manager), serta Manajer Personalia (Human Resources Manager) yang masing-masing departemen atau bagian mempunyai tanggung jawab dan wewenang sebagai berikut:

1. Manajer Pemasaran wilayah timur dan Manajer Pemasaran wilayah tengah mempunyai tanggung jawab untuk mengkoordinasikan penjualan produk PT PCIB untuk mencapai target seperti yang telah ditetapkan dalam AOP (Annual Operating Plan) yang meliputi tugas mengkoordinasi, mengorganisasi, mengatur serta mengendalikan aktivitas penjualan di

dalam wilayahnya masing-masing. Penugasan dan perencanaan pekerjaan diatur dan dirancang sendiri berdasarkan tingkat kepentingan pekerjaan (top priority) oleh manajer departemen tersebut. Peran utama Departemen Pemasaran adalah :

- Merancang dan mengelola program-program promosi untuk membangun brand equity dan mencapai target penjualan.
  - Menjadi perintis, penggerak dan koordinator program-program peningkatan pelayanan pelanggan internal dan eksternal.
2. Manajer Keuangan (Finance Manager) bertugas menyusun laporan keuangan setiap bulan yang meliputi pemasukan dan pengeluaran keuangan perusahaan serta mengatur implementasi kebijakan finansial perusahaan yang efisien dan sistem kontrol di perusahaan. Waktu toleransi untuk penyerahan laporan adalah tanggal 5 untuk laporan bulan sebelumnya.
  3. Manajer Pabrik (Plant Manager) berkewajiban memasok barang jadi (finished goods) sesuai dengan permintaan departemen pemasaran dengan tetap memperhatikan efisiensi biaya produksi serta merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan produksi untuk mencapai target produksi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
  4. Manajer Personalia (Human Resources Manager) bertugas memberikan dukungan ke seluruh departemen dalam aspek-aspek kepersonaliaan

secara komprehensif serta menjamin pelaksanaan program-program kepersonaliaian untuk menunjang pencapaian AOP.

5. Manajer Logistik (Logistics Manager) bertugas untuk menjamin ketersediaan armada penjualan yang dapat dioperasikan sesuai dengan persyaratan dan menjamin pendistribusian produk jadi dari pabrik ke kantor-kantor cabang dengan tepat waktu dan sesuai jumlah yang dipesan.

Peranan departemen logistik adalah:

- Menjamin sistem distribusi dan analisa logistik.
- Melaksanakan sistem Fleet dan Manajemen pergudangan.

### **7.3. Strategi Bisnis**

Seperti layaknya perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang minuman, PT Buana Distrindo dihadapkan pada dua pilihan di dalam menjual dan mendistribusikan produk-produknya. Dua pilihan tersebut adalah apakah diserahkan kepada pihak lain dalam mendistribusikan produknya, atau melakukannya sendiri. Menghadapi pilihan ini, PT Buana Distrindo memilih melakukannya secara kombinasi yakni melakukannya sendiri untuk pelanggan-pelanggan yang terjangkau dengan satuan armada yang dimilikinya, dan bekerja sama dengan agen-agen untuk lokasi-lokasi di mana tenaga penjualan perusahaan tidak mampu menjangkaunya. Saat ini PT Buana Distrindo memiliki lima kantor cabang yaitu di Yogyakarta, Solo, Kudus, Purwokerto, dan Semarang. Pada masing-masing kantor cabang

tersebut terdapat beberapa tim penjualan yang dipimpin oleh Kepala Cabang. Dengan demikian maka untuk wilayah yang terjangkau dengan tim penjualan di masing-masing kantor cabang tersebut, maka penjualan dan pendistribusian produk ditangani langsung oleh perusahaan, sedangkan untuk melayani pelanggan di luar wilayah kantor cabang diserahkan kepada agen-agen yang ditunjuk resmi oleh PT Buana Distrindo.

Pola distribusi produk-produk Pepsi mirip seperti produk-produk kebutuhan sehari-hari di mana dilakukan dengan pemetaan kunjungan rutin per minggu atau setiap dua minggu dengan pengaturan sedemikian rupa sehingga daftar pelanggan satu tim penjualan tidak berduplikasi dengan daftar pelanggan tim penjualan lainnya. Untuk melakukan pengawasan penjualan dan pendistribusian produk Pepsi group tersebut, ditugaskan seorang Supervisor Penjualan untuk setiap lima sampai tujuh tim penjualan. Supervisor tersebut bertanggung jawab atas kedisiplinan tim penjualan yang berada di bawahnya di dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggannya serta kesesuaian pelaksanaan kebijakan perusahaan di lapangan, seperti yang menyangkut harga, potongan harga, dan program-program khusus penjualan lainnya.

Dibandingkan dengan pesaingnya, PT Buana Distrindo menempatkan harga produk-produknya secara kompetitif di pasaran sehingga dapat diperoleh minat dari para pelanggan, baik pelanggan pedagang maupun yang

mengonsumsi produk Pepsi group secara langsung atau konsumen akhir. Pemberian potongan harga khusus atas produk-produk tertentu pada jenis-jenis pelanggan tertentu juga diterapkan guna mempertahankan keberadaan produk Pepsi group di pasaran serta untuk memenangkan persaingan di pasar.

Dalam hal peralatan-peralatan pendukung seperti misalnya : almari pendingin, kotak pendingin, pembuka botol, sedotan, dan lain-lain dikoordinir oleh bagian pemasaran dari kantor pusat Jakarta guna menjamin keseragaman logo serta pemakaiannya di lapangan. Pihak manajemen Pepsi Cola International juga memberikan dukungan yang kokoh atas kegiatan pengadaan sarana-sarana penjualan tersebut sehingga dapat tercipta kesan yang baik atas produk-produk Pepsi group di pasar Indonesia. Demikian juga untuk lebih meningkatkan minat membeli bagi konsumen di Indonesia, pihak Pepsi Cola International juga memberikan bantuan iklan baik di media cetak maupun media elektronik sehingga hal tersebut dapat mendorong lebih cepatnya pergerakan roda perusahaan di dalam memasarkan produk-produk Pepsi group di Indonesia.

## **8. TENAGA PENJUALAN DAN STRATEGI KOMPENSASI**

### **8.1. Tenaga Penjualan**

Tenaga penjualan yang bekerja di PT Buana Distrindo wilayah Jawa Tengah dan DIY berjumlah 104 orang terdiri dari Salesman, Helper,

Supervisor Penjualan, dan Manajer Penjualan. Jumlah tersebut tersebar di lima wilayah, yaitu : Semarang, Yogyakarta, Solo, Kudus, dan Purwokerto. Masing-masing kantor cabang dikepalai oleh Kepala Cabang yang berpangkat Supervisor Penjualan, membawahi lima hingga tujuh tim penjualan.

Para tenaga penjualan ini 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 bulanan. Sebagai tenaga lapangan, maka para tenaga penjualan dituntut untuk bekerja ekstra keras di lapangan dengan mengandalkan armada truk yang disediakan oleh perusahaan guna mencapai target penjualan yang telah ditetapkan setiap bulannya oleh para Supervisor Penjualan. Selama menjalankan tugasnya, para tenaga penjualan didukung oleh sarana-sarana penjualan seperti misalnya : almari pendingin untuk pelanggan jenis toko, restoran, atau supermarket, kemudian kotak pendingin untuk pelanggan jenis kaki lima, kios, atau asongan, lalu beberapa sarana penunjang promosi serta sarana penunjang lainnya, seperti sedotan, atau pembuka botol.

Pola demografi para tenaga penjualan yang dijadikan populasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5. Tampak dalam tabel tersebut di atas

bahwa mayoritas tenaga penjualan yang dijadikan responden adalah berusia 25-33 tahun yang berarti masuk rentang usia produktif, mayoritas berlatar belakang pendidikan SLTA dan memiliki pengalaman kerja di bisnis minuman selama 2 - 5 tahun. Sedangkan jikalau dilihat dari masa kerja di perusahaan 40,8 % sudah bekerja selama 2 tahun, 22,2 % sudah bekerja 5 tahun, dan sisanya tersebar pada kisaran 3-4 tahun. Terakhir bila dilihat dari status kawin, maka para tenaga penjualan masih didominasi oleh pekerja lajang sebesar 40,8 %, sisanya ada yang sudah kawin tapi belum memiliki anak, ada yang sudah memiliki anak satu, dua dan seterusnya.

#### **8.4. Strategi Kompensasi**

Secara umum PT Buana Distrindo mengikuti pola yang diterapkan oleh perusahaan induknya, yaitu Indofood, di dalam menerapkan strategi kompensasinya. Selain itu perusahaan ini amat memperhatikan ketentuan-ketentuan pemerintah yang berkaitan dengan pengupahan, seperti misalnya : penetapan upah minimum regional, dan lain-lain dalam mempraktekkan kebijakan-kebijakan kompensasinya.

Sebagai perusahaan distribusi, PT Buana Distrindo 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

Tabel 5. Pola Demografi Tenaga Penjualan PT Buana Distrindo

No.	Kriteria	Sub-Kriteria	Jumlah	%
1.	Umur	<= 25 tahun	28	27,2 %
		26 - 33 tahun	60	58,3 %
		34 - 40 tahun	14	13,6 %
		41 tahun keatas	1	0,9 %
2.	Tingkat Pendidikan	SD	0	0,0 %
		SLTP	9	8,7 %
		SLTA	81	78,6 %
		Diploma	7	6,8 %
		Sarjana	6	5,9 %
3.	Masa Kerja	<= 1 tahun	12	11,7 %
		2 tahun	42	40,8 %
		3 tahun	14	13,6 %
		4 tahun	12	11,7 %
		5 tahun dst	23	22,2 %
4.	Pengalaman Kerja	<= 2 tahun	34	33,0 %
		3 - 5 tahun	47	45,6 %
		6 - 8 tahun	10	9,7 %
		9 - 10 tahun	2	1,9 %
		> 10 tahun	10	9,8 %
5.	Status	Lajang	42	40,8 %
		Kawin + 0 anak	19	18,4 %
		Kawin + 1 anak	25	24,3 %
		Kawin + 2 anak	13	12,6 %
		Kawin + 3 anak	4	3,9 %

Sumber : Data yang diolah

tunjangan kesehatan. Sedangkan yang dimaksud dengan kompensasi tidak tetap berkaitan dengan pendapatan yang diberikan dalam jumlah tidak tetap tergantung dari kehadiran, atau tingkat prestasinya. Sebagai contoh,

tunjangan makan diberikan berdasarkan tingkat kehadirannya, sedangkan insentif penjualan diberikan tergantung dari kemampuan seorang tenaga penjualan mencapai target penjualan setiap bulannya.

Khusus di bagian penjualan, maka PT Buana Distrindo menetapkan porsi yang cukup besar pada pendapatan insentif dalam struktur pendapatan totalnya. Hingga saat ini masih dipertahankan proporsi gaji pokok dan insentif sebesar 40 : 60, 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 bulannya yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

## V. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil-hasil penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

### 1. RELIABILITAS KUISIONER

Dengan menggunakan program SPSS MS Windows Release 6.1 didapatkan hasil Uji Reliabilitas sebagai berikut :

Reliability Analysis - Scale (Alpha)

Reliability Coefficients

N of Cases = 103,0

N of Items = 54

Alpha = ,9219

Dengan mengadakan kuisisioner yang berisikan 54 item pertanyaan pada 104 responden didapatkan koefisien alpha sebesar 0,9219. Biasanya suatu koefisien yang besarnya di sekitar 0,900 barulah dianggap memuaskan.

Dengan demikian maka hasil koefisien alpha sebesar 0.9219 tersebut menunjukkan bahwa kuisisioner yang dipergunakan di dalam penelitian ini cukup memuaskan sebagai alat penelitian.

## 2. BARTLETT'S TEST OF SPHERICITY

Alat tes statistik ini didasarkan pada transformasi chi-square dari determinan matriks korelasi. Bartlett's test of sphericity dipergunakan untuk menguji Hipotesis Nol yang dinyatakan bahwa variabel-variabel didalam populasi tidak saling berkorelasi.

Pada Lampiran 2 dapat dilihat bahwa dengan menggunakan Analisis Faktor program SPSS dihasilkan Bartlett's test of sphericity = 3477,6377. Malhotra (1993) menyatakan bahwa nilai yang besar dari uji statistik tersebut dapat mendukung penolakan Hipotesis Nol.

Dengan nilai Bartlett's test of sphericity sebesar 3477,6377 tersebut, maka Hipotesis Nol dapat ditolak, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa variabel-variabel di dalam populasi tenaga penjualan yang dijadikan obyek penelitian, saling berkorelasi.

## 3: MATRIKS KORELASI

Dengan mempergunakan program aplikasi SPSS, informasi matriks korelasi dapat diformulasikan. Salah satu informasi yang penting adalah skor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yang dapat menjelaskan tingkat kecukupan dari sampel penelitian.

Menurut Malhotra (1993) nilai KMO yang kecil mengindikasikan bahwa korelasi antara variabel-variabel tidak dapat dijelaskan oleh variabel yang lain dan

bahwa Analisis Faktor dimungkinkan tidak tepat untuk dipergunakan sebagai alat penelitian.

Nilai KMO penelitian ini seperti tampak pada Lampiran 2 yakni sebesar 0.78798 menunjukkan bahwa penggunaan Analisis Faktor dapat dinilai tepat dalam studi korelasi antar variabel kompensasi tenaga penjualan serta dampaknya pada produktivitas kerjanya.

#### **4. KOEFISIEN KORELASI**

Analisis faktor juga menampakkan koefisien korelasi dari variabel-variabel penelitian. Dapat dilihat pada Lampiran 7 tentang Matriks Transformasi Faktor bahwa koefisien korelasi antar faktor berkisar antara 0,00082 sampai 0.60612 (lebih rendah dari 0,80000). Hal ini berarti korelasi antar faktor cukup rendah.

#### **5. EIGEN VALUE**

Eigen Value untuk faktor-faktor di dalam penelitian ini seperti yang terlihat pada Lampiran 3 mengindikasikan total varian yang dibawakan oleh faktor tersebut. Apabila Eigen Value tersebut ditotal untuk semua faktor maka jumlahnya kan sama dengan 54 yakni jumlah dari variabel dalam penelitian ini.

Eigen Value dipergunakan untuk menetapkan faktor-faktor baru dalam penelitian yang memakai alat Analisis Faktor. Di dalam pendekatan ini hanya

faktor yang memiliki Eigen Value lebih besar dari 1,0 yang akan tetap dipertahankan, sedangkan faktor-faktor lainnya akan dikeluarkan dari model.

Menurut hasil pengolahan data dengan program aplikasi SPSS didapatkan bahwa terdapat 15 Faktor yang memiliki Eigen Value di atas 1,0 seperti yang terlihat pada Tabel 5.

## 6. JUMLAH FAKTOR UTAMA DAN PROSENTASE TOTAL VARIAN

Sebagai kelanjutan dan proses ekstraksi 54 variabel observasi, didapatkan 15 Faktor Baru dengan Prosentase Total Varian seperti terlihat pada Tabel 5. Kelimabelas faktor baru tersebut diklasifikasikan sebagai Faktor-1, Faktor-2, Faktor-3, Faktor-4, Faktor-5, Faktor-6, Faktor-7, Faktor-8, Faktor-9, Faktor-10, Faktor-11, Faktor-12, Faktor-13, Faktor-14, dan Faktor-15.

Faktor-1 dengan eigen value 15,83670 dan memiliki prosentase total varian 29,3 %. Hal ini berarti bahwa Faktor-1 merefleksikan 29,3 % total varian, atau dengan kata lain Faktor-1 menjelaskan 29,3 % dari variabel observasi yang asli. Faktor-2 dengan eigen value 3,55136 mempunyai prosentase total variance 6,6 %, yang berarti bahwa Faktor-2 menjelaskan 6,6 % dari dimensi observasi, demikian seterusnya.

Secara kumulative, kelimabelas faktor baru tersebut mewakili 73,1 % dari total varian, atau dengan kata lain ke-15 faktor baru tersebut mampu menjelaskan 73,1 % dari total dimensi observasi.

Tabel 6. Eigen Value dan Prosentase Total Varian

No.	Eigen Value	Prosentase Total Varian
1.	15.83670	29.3 %
2.	3.55136	6.6 %
3.	2.50498	4.6 %
4.	2.17969	4.0 %
5.	1.94913	3.6 %
6.	1.83193	3.4 %
7.	1.67061	3.1 %
8.	1.53243	2.8 %
9.	1.42263	2.6 %
10.	1.32336	2.5 %
11.	1.26383	2.3 %
12.	1.25472	2.3 %
13.	1.11725	2.1 %
14.	1.08310	2.0 %
15.	1.00862	1.9 %

Sumber : Data yang diolah

## 7. COMMUNALITY

Nilai communality sama dengan nol menunjukkan bahwa tidak ada varian yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor umum di dalam penelitian, dan sebaliknya nilai communality sama dengan satu mengindikasikan bahwa semua varian dapat dijelaskan oleh faktor-faktor tersebut. Nilai communality dari penelitian faktor-faktor dalam penelitian ini berkisar antara 0.59617 hingga 0.84787. Hal ini mengindikasikan bahwa beberapa varian dapat dijelaskan oleh faktor-faktor umum, tetapi tidak semua.

## **8. DOMINASI VARIABEL**

Dari faktor-faktor baru, salah satunya dapat dijabarkan dengan menyebutkan variabel-variabel dominannya yang membentuk faktor tersebut. Hal ini dapat dilakukan melalui rotasi matriks. Di dalam penelitian ini dipergunakan Rotasi Varimax untuk merotasikan matriks. Hasil dari penurunan Rotasi Varimax terhadap 54 variabel awal/ asli dapat merepresentasikan komposisi variabel dominan untuk setiap faktor.

## **9. PENETAPAN FAKTOR UTAMA**

Ke-15 faktor yang sudah didapatkan melalui Analisis Faktor dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Faktor-1 adalah kompilasi dari 7 variabel asli yang sebagian besar berkaitan dengan kompensasi yang diterimakan tunai. Oleh karena itu faktor ini diidentifikasi sebagai Faktor Kompensasi Tunai.
- Faktor-2 adalah kompilasi dari 10 variabel asli yang sebagian besar berkaitan dengan kualitas Kebijakan Kompensasi, sehingga Faktor-2 dinyatakan sebagai Faktor Kebijakan Kompensasi.
- Faktor-3 merupakan kompilasi dari 5 variabel asli yang kebanyakan berkaitan dengan peranan Atasan dalam membina anak buah, sehingga untuk selanjutnya Faktor-3 diidentifikasi sebagai Faktor Peranan Atasan.

- Faktor-4 menggambarkan kompilasi 5 variabel asli yang didominasi dengan hal-hal yang berkaitan dengan penghargaan Atasan atau Manajemen atas hasil kerja karyawan. Untuk selanjutnya Faktor-4 dinyatakan sebagai Faktor Penghargaan Atasan.
- Faktor-5 merupakan kompilasi dari 3 variabel asli yang berkaitan dengan Fasilitas Kerja, sehingga Faktor-5 dinyatakan sebagai Faktor Fasilitas Kerja.
- Faktor-6 berisikan kompilasi dari 4 Variabel yang berkaitan dengan kejelasan keputusan manajemen tentang praktek-praktek kompensasi. Oleh karena itu Faktor-6 disebut sebagai Faktor Kejelasan Keputusan Manajemen.
- Faktor-7 merupakan kompilasi dari 4 variabel asli yang menggambarkan tentang perbedaan besarnya kompensasi karena perbedaan golongan, oleh karenanya Faktor-7 diidentikkan dengan Faktor Perbedaan Kompensasi berdasarkan Golongan.
- Faktor-8 merupakan kompilasi dari 3 variabel asli yang didominasi oleh sanksi yang dikenakan pada pemberian kompensasi apabila seseorang melakukan pelanggaran tertentu. Untuk itu Faktor-8 ini selanjutnya dinamakan Faktor Sanksi atas Kompensasi.
- Faktor-9 merupakan kompilasi dari 4 variabel asli yang merupakan penggambaran tentang cara-cara manajemen mempraktekkan sistem kompensasi, sehingga untuk selanjutnya Faktor-9 dinamakan Faktor Praktek Kompensasi.

- Faktor-10 berisikan 3 variabel asli yang menggambarkan tentang bantuan dari manajemen yang meringankan beban Karyawan bila terkena musibah, dengan demikian Faktor-10 disebut dengan Faktor Bantuan Kompensasi.
- Faktor-11 hanya dikompilasi oleh 2 variabel asli yang berkaitan dengan ketepatan penghitungan kompensasi, sehingga Faktor-11 dapat disebut dengan Faktor Ketepatan Penghitungan Kompensasi.
- Faktor-12 berisikan 1 variabel asli yang berkaitan dengan evaluasi berkala yang menimbulkan dampak munculnya kompensasi, sehingga selanjutnya Faktor-12 disebut dengan Faktor Evaluasi Prestasi Rutin.
- Faktor-13 juga terdiri dari 1 variabel asli tentang penghitungan potongan pajak menjadikan Faktor-13 dapat disebut dengan Faktor Pemotongan Pajak.
- Dua Faktor yang terakhir, masing-masing Faktor-14 dan Faktor-15 hanya mempunyai satu variabel asli. Faktor-14 berkaitan dengan proses pertimbangan atasan, sehingga dapat dinamakan Faktor Pertimbangan Atasan, sedangkan Faktor-15 berkaitan dengan proses pemberian solusi dari atasan bila bawahan mengalami permasalahan dalam pekerjaannya, sehingga Faktor-15 dinamakan dengan Faktor Pemberian Solusi.

## **10. EVALUASI STRATEGI SISTEM KOMPENSASI**

Dari hasil Analisis Faktor telah didapatkan 15 faktor baru beserta kontribusinya yang ditunjukkan dengan prosentase total variannya. Hal tersebut

Tabel 7. Faktor Baru dan Jumlah Variabelnya

No.	Faktor-n	Jumlah Variabel
1.	Faktor-1	7 variabel
2.	Faktor-2	10 variabel
3.	Faktor-3	5 variabel
4.	Faktor-4	5 variabel
5.	Faktor-5	3 variabel
6.	Faktor-6	4 variabel
7.	Faktor-7	4 variabel
8.	Faktor-8	3 variabel
9.	Faktor-9	4 variabel
10.	Faktor-10	3 variabel
11.	Faktor-11	2 variabel
12.	Faktor-12	1 variabel
13.	Faktor-13	1 variabel
14.	Faktor-14	1 variabel
15.	Faktor-15	1 variabel

Sumber : Data yang diolah

menunjukkan bahwa Faktor Kompensasi Tunai menyumbangkan pengaruh yang paling besar (29.3 %) pada dimensi penelitian. Berikutnya adalah Faktor Kebijakan Kompensasi, dan demikian seterusnya seperti terlihat pada Tabel 6. Identifikasi Faktor Baru dan kontribusinya tersebut dapat dijadikan bahan evaluasi keefektifan dari sistem kompensasi yang dijalankan selama ini pada Bagian Penjualan. Tahapan-tahapan di dalam penerapan hasil penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

Tabel 8. Faktor Baru dan Level Kontribusinya

Faktor-n	Identitas Faktor Baru	Kontribusi dalam Dimensi Penelitian
1	Kompensasi Tunai	29.3 %
2	Kebijakan Kompensasi	6.6 %
3	Peranan Atasan	4.6 %
4	Penghargaan Atasan	4.0 %
5	Fasilitas Kerja	3.6 %
6	Kejelasan Keputusan Mgt	3.4 %
7	Perbedaan Komp. vs Gol	3.1 %
8	Sanksi atas Kompensasi	2.8 %
9	Praktek Kompensasi	2.6 %
10	Bantuan Kompensasi	2.5 %
11	Ketepatan Penghit. Komp.	2.3 %
12	Evaluasi Prestasi Rutin	2.3 %
13	Pemotongan Pajak	2.1 %
14	Pertimbangan Atasan	2.0 %
15	Pemberian Solusi	1.9 %

Sumber : Data yang diolah

### 10.1. Faktor 1 - Kompensasi Tunai

Dengan mempertimbangkan ke-15 faktor baru yang dihasilkan dari Analisis Faktor dan melihat masing-masing kontribusinya di dalam dimensi penelitian, maka kebijakan tentang sistem kompensasi pada Bagian Penjualan dapat dievaluasi. Sebagai contoh Faktor Kompensasi Tunai (Faktor-1) memberikan dampak yang paling besar dibandingkan dengan Faktor lainnya. Faktor Kompensasi Tunai ini dibentuk oleh 7 variabel asli, atau dengan kata lain ditentukan oleh 7 variabel yang berkaitan erat dengan

jenis-jenis kompensasi yang diterimakan tunai kepada tenaga penjualan. Jadi dapat dilakukan evaluasi pada sistem kompensasi dengan cara melakukan studi meliputi variabel-variabel yang membentuk Faktor Kompensasi Tunai tersebut. Apakah itu menyangkut pemberian tunjangan-tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan jamsostek, bantuan kelahiran, atau besaran insentif yang diberikan. Dengan melakukan studi lanjutan berdasarkan temuan awal ini, maka akan didapatkan dasar pertimbangan yang tepat guna menyusun sistem kompensasi tenaga penjualan secara lebih efektif. Selain itu dari komposisi variabel yang membentuk Faktor-1 ini dapat dilihat adanya temuan cukup menarik, yaitu tidak munculnya variabel Gaji di dalamnya. Hal ini menunjukkan bahwa di kalangan tenaga penjualan di perusahaan tidak memandang gaji sebagai suatu masalah atau perlu dipentingkan. Hal ini dapat dimaklumi oleh karena penghasilan para tenaga penjualan di perusahaan lebih besar dipengaruhi oleh besarnya insentif yang mereka terima. Hal itu dapat dilihat dengan masuknya variabel Ketepatan Penghitungan Insentif ke dalam Faktor Kompensasi Tunai (Faktor-1).

Selanjutnya apabila dilihat variabel-variabel lainnya yang membentuk Faktor-1 tersebut, terdapat misalnya variabel Pemberian Tunjangan Kesehatan, Pemberian Tunjangan Pernikahan, Pemberian Tunjangan Jamsostek, dan Pemberian Bantuan Kelahiran, yang kesemuanya itu

berpengaruh langsung pada kepuasan kerja mereka, sehingga wajar apabila variabel-variabel tersebut mendominasi dimensi penelitian ini.

Namun satu hal yang perlu dicermati bahwasannya muncul nuansa kebutuhan lain yang ikut mewarnai Faktor-1 tersebut yaitu : variabel Rekreasi Karyawan dan Bingkisan Lebaran dimana hal ini menunjukkan bahwa pola kepuasan kerja para tenaga penjualan di perusahaan sudah bergeser dari kebutuhan dasar fisiologis menuju ke arah kebutuhan sekunder bahkan tersier. Hal ini perlu disikapi oleh manajemen, sehingga di dalam menerapkan Sistem Kompensasi di saat-saat mendatang akan lebih mampu mengakomodasikan kecenderungan perubahan ini.

## **10.2. Faktor 2 - Kebijakan Kompensasi**

Demikian juga pada Faktor Kebijakan Kompensasi (Faktor-2) dimana Faktor ini didominasi oleh variabel-variabel proporsi antara insentif dan gaji pokok, kompensasi yang diterima dibandingkan dengan industri sejenis, kompensasi yang diterima dibandingkan dengan pesaing, dan cara-cara mempraktekkan sistem kompensasi, yang kesemuanya itu menunjukkan hal-hal apa saja yang harus dibenahi oleh manajemen guna memotivasi para tenaga penjualannya sehingga dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Di dalam Faktor-2 ini juga terdapat variabel penetapan dan kenaikan uang makan serta penetapan pemberian penghargaan. Hal ini memberikan masukan kepada manajemen bahwasannya perihal besaran

uang makan menjadi suatu hal yang dipentingkan oleh para tenaga penjualan. Jikalau dilihat di lapangan, selama ini perusahaan memberikan uang makan sebesar Rp 3.000,- per hari kehadiran dan dibandingkan dengan kenaikan harga-harga bahan pokok makan yang turut mendorong naiknya harga makanan, maka tarif tersebut hendaknya segera dapat ditinjau sehingga motivasi kerja para tenaga penjualan dapat tetap dipertahankan. Terakhir salah satu variabel di dalam Faktor-2 ini adalah variabel kejelasan target penjualan yang ditetapkan oleh atasan, dalam hal ini Supervisor Penjualan setiap akhir bulan yang berlaku untuk bulan berikutnya. Masuknya variabel tersebut menunjukkan bahwa hal tersebut merupakan hal yang dipentingkan oleh para tenaga penjualan. Ini sekaligus sebagai contoh bahwa bukan saja variabel kompensasi tunai dan non-tunai saja yang memegang peranan penting di dalam sikap dan kepuasan para tenaga penjualan, namun ada juga variabel pendukung kompensasi seperti variabel kejelasan target penjualan tersebut.

### **10.3. Faktor 3 - Peranan Atasan**

Variabel yang menggambarkan peranan atasan di dalam pengambilan keputusan di bidang kompensasi, menjelaskan tugas dan wewenang bawahan, serta memberikan arahan atas pelaksanaan tugas para tenaga penjualan mendominasi Faktor 3 ini. Hal ini menjelaskan bahwa persepsi para tenaga penjualan di dalam peranan atasan tersebut menjadi cukup

penting. Berdasarkan pengamatan di lapangan memang terlihat konsistensi pada Supervisor Penjualan di dalam memegang peranan sebagai pemimpin anak buahnya masih terlihat lemah, sehingga terkesan para tenaga penjualai kurang kompak atau kurang mantap di dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan variabel lainnya yang terdapat didalam Faktor 3 ini adalah basis penghitungan insentif, rumus insentif, dan ketepatan penghitungan insentif. Hal ini memang wajar dan logis mengingat pendapatan para tenaga penjualan sangat dipengaruhi oleh pencapaian insentifnya karena 60% dari total pendapatan berasal dari insentif. Dengan demikian hal-hal yang menyangkut insentif, seperti basis perhitungan, rumus, dan ketepatan penghitungannya menjadi suatu hal yang cukup penting dalam dimensi sikap dan kepuasan para tenaga penjualan.

#### **10.4. Faktor 4 - Penghargaan Atasan**

Faktor 4 yang memiliki total varian 4,0% menjelaskan bahwa penghargaan atasan terhadap hasil kerja bawahan menjadi sesuatu yang patut diperhatikan didalam menetapkan sistem kompensasi yang efektif di kemudian hari. Penghargaan tersebut juga mencakup dalam proses penetapan jabatan, penempatan setelah selesai menjalani masa percobaan, serta kenaikan gaji setiap tahunnya. Dengan demikian untuk menciptakan sistem kompensasi yang efektif, maka perlu diperhatikan hal-hal tersebut sehingga sistem yang dibuat tepat pada sasarannya.

### **10.5. Faktor 5 - Fasilitas Kerja**

Hal penting yang tidak boleh diabaikan adalah variabel seragam kerja dan kartu identitas yang ternyata cukup penting di dalam dimensi sikap dan kepuasan para tenaga penjualan. Sedangkan apabila dicocokkan dengan hasil pengamatan di lapangan, maka hal ini dapat dikaitkan dengan kejadian-kejadian pemberian seragam kerja yang sering terlambat terutama bagi yang baru lulus masa percobaan atau yang baru lulus masa promosi sebagai salesman. Tidak dapat dipungkiri, walaupun baru lulus promosi atau masa percobaan, para tenaga penjualan adalah wakil perusahaan yang secara langsung berhubungan dengan pelanggan, sehingga pengadaan seragam kerja yang tepat waktu ini harus menjadi perhatian perusahaan.

### **10.6. Faktor-faktor lainnya**

Mengingat bahwa yang memiliki kontribusi terbesar di dalam dimensi penelitian adalah Faktor-1 hingga Faktor-5, maka untuk Faktor-faktor lainnya tidak diuraikan secara spesifik di dalam pembahasan ini. Namun demikian seperti yang terlihat pada Lampiran 8, maka dapat dilakukan analisis secara terpisah hal-hal apa saja yang juga cukup penting dalam dimensi sikap dan kepuasan para tenaga penjualan tentang kompensasi. Dari kandungan variabel-variabel dalam setiap Faktor dapat diperkirakan aspek-aspek kompensasi apa saja yang mendominasi Faktor masing-masing. Manajemen hendaknya melakukan evaluasi yang intensif terhadap sistem

kompensasi yang diterapkan saat ini dengan memperhatikan ke 15 faktor baru sebagai hasil Analisis Faktor sehingga dapat disusun kembali sistem kompensasi yang efektif. Sistem kompensasi yang demikian akan mampu mempertahankan motivasi kerja para tenaga penjualan serta meningkatkannya dari waktu ke waktu sehingga target penjualan perusahaan dapat tercapai yang pada akhirnya tujuan perusahaan secara keseluruhan juga tercapai.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Idealnya, skor communality seharusnya sama dengan 1, yang berarti bahwa seluruh varian dapat dijelaskan oleh faktor-faktor umum. Di dalam penelitian ini, skor communality adalah 0,84787 yang dapat diartikan bahwa tidak semua varian dalam dimensi observasi dapat dijelaskan oleh faktor-faktor umum. Namun demikian melihat besarnya skor communality yang sudah mencapai 0,84787 tersebut yang sudah lebih besar dari 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari penelitian ini adalah cukup memuaskan.
2. Di dalam pendekatan Analisis Faktor dapat terjadi reduksi sejumlah variabel-variabel asli dan membentuk Faktor Baru yang merupakan pengelompokan dari variabel-variabel asli tersebut. Dalam penelitian ini, 15 Faktor Baru telah terbentuk dan kontribusi masing-masing faktornya dapat pula diidentifikasi. Dengan demikian maka dapat diidentifikasikan faktor mana yang mempunyai pengaruh besar pada keefektifan penerapan Sistem Kompensasi pada Bagian Penjualan, hingga faktor mana yang kurang berpengaruh atau kecil pengaruhnya. Jadi manajemen perusahaan dapat merancang suatu kebijakan baru di bidang kompensasi pada Bagian Penjualan yang efektif sehingga dapat menunjang pengoperasian perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.
3. Hasil dari Analisis Faktor yang telah mengidentifikasikan variabel-variabel dan faktor-faktor yang dominan dalam formulasi Sistem Kompensasi dapat dijadikan

bahan penting untuk mengevaluasi Sistem Kompensasi yang telah diterapkan hingga saat ini dan sekaligus merancangya kembali sehingga lebih efektif di masa mendatang.

4. Implikasi strategis bagi manajemen adalah perlu dilakukannya evaluasi intensif terhadap komponen-komponen kompensasi tunai dalam dimensi pengambilan kebijakan-kebijakan kompensasi di perusahaan. Hal ini terbukti dari hasil Analisis Faktor terdapat prosentase total varian sebesar 29,3 % pada Faktor -1 yang terbentuk dari 7 variabel yang sebagian besar terdiri dari variabel-variabel kompensasi tunai. Kemudian hal kedua yang juga perlu dicermati oleh manajemen di dalam menyusun kebijakan strategis kompensasi adalah cukup berpengaruhnya Faktor-2 yaitu Faktor Kebijakan Kompensasi yang memiliki prosentase total varian sebesar 6,6 % yang dibentuk dari 10 variabel yang mewakili komponen-komponen kebijakan kompensasi. Dengan demikian diharapkan keputusan-keputusan strategis tentang kompensasi yang diambil oleh manajemen berdasarkan temuan tersebut di atas akan mampu secara efektif mendorong motivasi kerja para tenaga penjualan di dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (1997). Sikap Manusia. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Baird L.S. (1992). Managing Human Resources. Illinois: Business One Irwin.
- Bowin, R.B. dan Harvey, D. (1996). Human Resources Management. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Cascio, W.F. (1991). Costing Human Resources : The Financial Impact of Behaviour in Organizations. PWS-KENT Publishing Company.
- Cook M.F. (1996). The Human Resources Year Book 1996/ 1997. USA:Prentice Hall.
- Dubinsky A.J., Masaaki K., Chae Un Lim. (1993). "Effect of Organizational Fairness on Japanese Sales Personnel". Journal of International Marketing. Vol.1. No. 4, 1993, pp 5-24.
- Gomez-Mejia L.R. dan Balkin D.B. (1992). Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Maholtra, N.K. (1993). Marketing Research : AN Applied Orientation. Ney Jersey : Prentice Hall.
- McGregor, D. (1998) Aspek Manusia dalam Dunia Usaha. Jakarta : Erlangga.
- Mondy R.. Wayne dan Noe Robert M. (1990). Human Resources Management.
- Mulvey, P.W. dan Peter V. LeBlanc. (1997). "How American Workers See The Rewards of Work". Compensation & Benefit Review. pp 24-28.
- NicBeech dan McKenna, E. (1995). The Essence of Human Resources Management. UK : Prentice Hall International.
- Parasuraman, A. (1991) Marketing Research. Addison Wesley Publishing.
- Quinn R.P. dan William Cobb, Jr. (1973). "Factor Analyses of Important Ratings of Job Facets". Quality of Employment Survey.