

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

PT ABC merupakan sebuah perusahaan kantor pusat, yang dimiliki perseorangan, bergerak dibidang industri manufaktur yang memiliki dua divisi, yaitu divisi farmasi dan divisi non-farmasi. Kedua divisi ini dioperasionalkan secara terpisah. Hingga kini PT ABC sudah memproduksi lebih dari 220 item produk dan menjadi salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang memiliki 23 kantor cabang yang tersebar di Indonesia. Fungsi kantor cabang ialah untuk mempermudah proses distribusi produk-produk PT ABC, dimana pengelolaanya dilakukan secara sentralisasi.

Salah satu kantor cabangnya ialah PT XXX. PT XXX merupakan salah satu kantor cabang terbesar yang dimiliki PT ABC, yang mengendalikan proses distribusi se-Jawa Tengah. PT XXX berdiri pada tahun 1996, berlokasi di kota Semarang dan memiliki 61 karyawan (termasuk pimpinan), dengan 21 orang sebagai *sales*. PT XXX sendiri memiliki 3 sektor penjualan yang dibagi dalam sektor salesman, sektor promotor, dan sektor kanvas. Berikut peneliti sajikan tabel yang menjelaskan ketiga sektor tersebut:

Tabel 1.1:
Jenis Sektor PT XXX berdasarkan Karakteristiknya

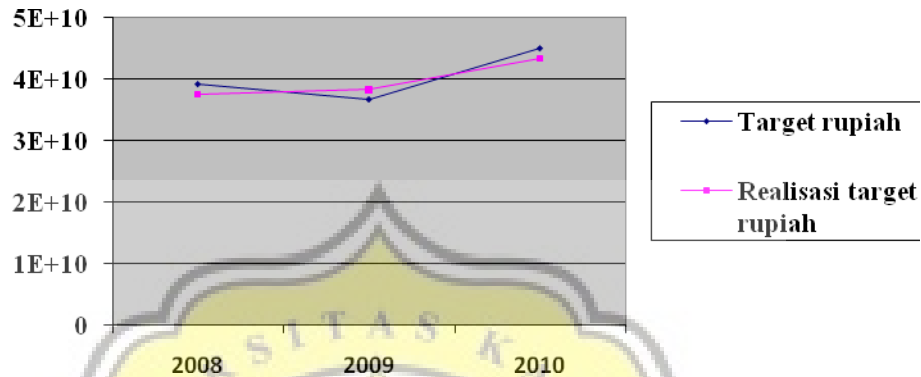
Pembeda	Jenis sektor		
	Sektor salesman	Sektor promotor	Sektor kanvas
Jenis penjualan	Grosir	Grosir	Eceran
Sasaran penjualan	<i>Customer</i> dengan tingkat permintaan tinggi, misalnya: Hypermart, Giant, Carrefour, dll.	<i>Costumer</i> dengan tingkat permintaan sedang, misalnya: apotek, toko obat, indomaret, dll.	<i>Costumer</i> dengan tingkat permintaan rendah, misalnya: warung, pedagang kaki lima, kios, dll.
Perputaran rayon	Setahun sekali	Setahun sekali	Dua (2) bulan sekali
Kontribusi penjualan pada PT XXX (tahun 2010)	47%	43%	10%

sumber: data sekunder yang diolah, 2011

Perkembangan masing-masing sektor berperan penting pada kemajuan setiap kantor cabang. Menyadari hal ini, PT ABC melakukan penggabungan operasional divisinya, yaitu antara divisi farmasi dan divisi non-farmasi. Penggabungan ini mulai berlaku efektif per-Januari 2008. Tujuan dilakukan penggabungan ini yaitu untuk meminimalkan biaya operasional setiap kantor cabang, sehingga dapat memaksimalkan keuntungan kantor cabang.

Penerapan penggabungan divisi tersebut tidak membuat PT XXX mengalami penurunan penjualan, bahkan target penjualan yang ditetapkan terpenuhi. Berikut peneliti sajikan grafik penjualan PT XXX setelah dilakukan penggabungan divisi:

Gambar 1.1
Total Penjualan
Sektor Salesman, Sektor Kanvas, dan Sektor Promotor
PT XXX setelah Penggabungan Divisi



sumber: data sekunder yang diolah, 2011

Grafik tersebut menunjukkan bahwa realisasi target penjualan PT XXX setelah dilakukan penggabungan divisi, yaitu dari tahun 2008 hingga tahun 2010, mendekati atau melebihi target penjualan yang ditetapkan.

Berbeda dengan PT XXX, sebagian besar kantor cabang lainnya milik PT ABC mengalami penurunan penjualan atau target penjualan tidak terpenuhi setelah dilakukan penggabungan divisi tersebut. Untuk mengatasi hal itu, PT ABC mengganti sistem kebijakan kompensasi, yaitu dari sistem komisi menjadi sistem insentif, yang berlaku per-Januari 2011.

Sistem komisi menurut PT ABC ialah besarnya persentase (%) yang diberikan kepada tenaga penjual (*sales*) atas sejumlah rupiah penjualan produk. Persentase (%) tersebut diperoleh dari penjumlahan sekian persen (%) pencapaian unit dan sekian persen (%) pencapaian rupiah berdasarkan target

tahunan. Dalam sistem komisi terdapat dua kategori produk yang masing-masing berbobot sama (50%), yaitu produk *Fast Moving* (FM) dan *Slow Moving* (SM). Total komisi setiap *sales* diperoleh dari penjumlahan atas komisi produk FM dan komisi produk SM. Sistem komisi ini diberikan dalam periode bulanan.

Sistem insentif menurut PT ABC ialah besarnya imbalan yang diberikan kepada tenaga penjual (*sales*) saat tenaga penjual tersebut berhasil mencapai target penjualan tertentu. Insentif bersih setiap *sales* diperoleh dari penjumlahan atas persentase (%) target rupiah dikalikan dengan persentase (%) tertentu dan persentase (%) target unit dikalikan dengan persentase (%) tertentu. Dalam sistem insentif, terdapat 4 kategori unit produk, yaitu unit produk A, B, C, dan D. Setiap unit produk memiliki bobot persentase (%) yang berbeda-beda. Sistem insentif ini juga diberikan dalam periode bulanan.

Perubahan kebijakan kompensasi yang dialami PT XXX tersebut membuat PT XXX mengalami persoalan baru yang dianggap penting. Persoalan tersebut yaitu penjualan PT XXX dengan sistem komisi sudah menunjukkan kinerja yang baik, dilihat dari target penjualan yang terpenuhi. Namun, karena target sebagian besar kantor cabang lain tidak terpenuhi, PT XXX jadi terkena dampaknya, yaitu penggantian sistem kompensasi oleh PT ABC, sebagai kantor pusat. Munculnya persoalan inilah yang membuat peneliti melakukan penelitian pada PT XXX.

Perubahan kebijakan kompensasi tersebut dialami secara langsung oleh *sales* yang terkait bagian penjualan. Hal ini berarti akan mempengaruhi kinerja individu (*sales*) pada PT XXX, yang selama ini dengan sistem komisi sudah mengalami kinerja yang baik. Berdasarkan hasil penelitian awal peneliti dengan pimpinan PT XXX pada awal tahun 2011 ini, dijelaskan bahwa sekitar 20% *sales* tidak dapat memenuhi target penjualan yang ditetapkan selama 3 bulan awal. Sedangkan sistem insentif yang ditetapkan tersebut sudah berdasarkan pertimbangan sepenuhnya dari banyak pihak, mereka menilai bahwa sistem insentif ini menguntungkan kedua pihak, yaitu PT XXX secara luas, dilihat dari target penjualan yang terpenuhi dan *sales* secara khusus, dilihat dari pola penghitungan insentif bersihnya yang sudah meringankan *sales* yang mengalami kesulitan untuk menjual produk kurang laku (*slow moving*), dimana produk-produk kurang laku ini telah dialokasikan sedemikian rupa serta mendapat proporsi yang lebih rendah dibanding produk laku (*fast moving*). Sedangkan pada pola penghitungan komisi sebelumnya, produk kurang laku (*slow moving*) mendapat bobot yang lebih tinggi dibanding produk laku (*fast moving*). Berdasarkan uraian diatas itulah yang menjadi alasan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT XXX. Untuk selanjutnya, dalam penelitian ini, individu akan langsung disebut sebagai *sales*.

Secara teoritis, *Reinforcement Theory* yang dikemukakan oleh Skinner, menyatakan bahwa “memberi stimulus pada perilaku yang diinginkan dan

tidak memberi imbalan pada perilaku yang tidak tepat” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 2003: 157). Teori tersebut sesuai dengan dugaan pada penelitian ini, yaitu sistem kompensasi baru akan semakin menguatkan *sales* untuk dapat memenuhi target penjualan yang ditetapkan PT XXX.

Dalam penelitian ini, peneliti juga memilih kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel dependen. Kepuasan kerja menunjuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Damar, 2004). Sedangkan motivasi kerja diartikan sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, waktu dan tenaganya untuk melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya agar tujuan organisasi dapat tercapai (Julina, 2001). Alasan peneliti memilih kedua variabel tersebut yaitu karena munculnya fenomena bahwa penjualan yang dilakukan *sales* dengan sistem insentif ini menurun dibandingkan saat dengan sistem komisi. Sedangkan menurut PT XXX sendiri, sistem insentif yang diterapkan saat ini seharusnya mendapat respon yang baik dari semua *sales*, namun pada kenyataan, sekitar 20% *sales* sudah tidak mencapai target per-bulannya pada awal diberlakukannya sistem insentif. Seharusnya, *sales* mampu mencapai target yang ada, karena sistem insentif yang diberikan ini nilai nominalnya lebih tinggi dan cara perolehannya pun lebih mudah dibanding sistem komisi, karena beberapa produk yang kurang laku (SM) sudah dipecah kemudian digabung dengan produk laku (FM). Berbeda saat dengan sistem komisi, dimana produk laku

(FM) dan produk kurang laku (SM) dibedakan yang memunculkan kecenderungan bahwa komisi yang diperoleh *sales* berasal dari penjualan produk FM.

Berdasarkan uraian tersebut dan atas permintaan pimpinan PT XXX sendiri, peneliti menduga bahwa adanya perubahan sistem kompensasi ini juga akan mempengaruhi faktor internal setiap *sales* itu sendiri. Untuk itu peneliti memilih variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini mengambil judul, yaitu: “PENGARUH SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA SALES, KEPUASAN KERJA SALES, DAN MOTIVASI KERJA SALES PADA PT XXX”

1.2 PERUMUSAN DAN BATASAN MASALAH

1.2.1 Perumusan masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah penjualan dengan sistem insentif akan lebih tinggi dibanding penjualan dengan sistem komisi?
2. Apakah kepuasan kerja *sales* dengan sistem insentif akan lebih tinggi dibanding kepuasan kerja *sales* dengan sistem komisi?
3. Apakah motivasi kerja *sales* dengan sistem insentif akan lebih tinggi dibanding motivasi kerja *sales* dengan sistem komisi?

1.2.2 Batasan masalah

Pada penelitian ini, sistem kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja individu yang dimaksud dibatasi hanya pada sistem kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja *sales* saja, karena *sales* sebagai pihak yang terkait langsung dengan penjualan dan terkena dampak dari perubahan sistem kompensasi.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui bahwa:

1. Penjualan dengan sistem insentif akan lebih tinggi dibanding penjualan dengan sistem komisi.
2. Kepuasan kerja *sales* dengan sistem insentif akan lebih tinggi dibanding kepuasan kerja *sales* dengan sistem komisi.
3. Motivasi kerja *sales* dengan sistem insentif akan lebih tinggi dibanding motivasi kerja *sales* dengan sistem komisi.

1.4 Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi praktek bagi PT XXX, yaitu sebagai bahan masukan untuk dipertimbangkan PT XXX dalam menetapkan suatu kebijakan.

1.5 Kerangka pikir

Gambar 1.2
Kerangka Pikir



PT ABC sebagai kantor pusat merupakan salah satu perusahaan manufaktur terbesar di Indonesia, yang memiliki banyak kantor cabang. Salah satu kantor cabangnya yaitu PT XXX. PT ABC melakukan merger divisi farmasi dan non-farmasi untuk memaksimalkan keuntungan cabang. Setelah dilakukan merger (per-Januari 2008), target penjualan PT XXX tetap terpenuhi, namun penjualan pada sebagian besar kantor cabang lainnya mengalami penurunan atau target tidak terpenuhi. Hal ini membuat PT ABC mengganti sistem kebijakan kompensasi, dari sistem komisi (sebelum tahun 2011) menjadi

sistem insentif (berlaku efektif per-Januari 2011). Perubahan kebijakan sistem kompensasi tersebut diduga akan mempengaruhi kinerja *sales* pada setiap kantor cabang PT ABC. Hal ini yang membuat peneliti ingin mengetahui dampak perubahan hal itu terhadap PT XXX, apakah dengan sistem insentif tersebut, penjualan akan lebih tinggi dibanding penjualan dengan sistem komisi. Adanya permintaan pimpinan PT XXX sendiri, peneliti juga ingin mengetahui apakah kepuasan kerja *sales* dengan sistem insentif akan lebih tinggi dibanding kepuasan kerja *sales* dengan sistem komisi, dan apakah motivasi kerja *sales* dengan sistem insentif akan lebih tinggi dibanding motivasi kerja *sales* dengan sistem komisi.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini yaitu:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang, perumusan dan batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Bab ini berisi *Reinforcement Theory*, penjelasan mengenai sistem kompensasi, penjelasan mengenai kepuasan kerja, dan penjelasan mengenai motivasi kerja, dan penjelasan mengenai kinerja.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini berisi objek dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data / uji hipotesis.

Bab IV Hasil Analisis

Bab ini berisi gambaran umum responden, statistik deskriptif variabel penelitian, dan hasil pengujian hipotesis.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian.

