

BAB IV

ANALISA PEMBAHASAN

1. Masalah Perusahaan

Dalam mencapai target penjualan yang sangat menunjang tercapainya tujuan perusahaan, PT "X" yang bergerak dalam bidang penjualan tidak luput juga dari hambatan atau masalah yang dapat mengganggu perkembangan perusahaan. Masalah yang menghambat tercapainya tujuan perusahaan adalah tidak tercapainya target penjualan seperti yang telah ditetapkan, karena karyawan penjualan tidak bersemangat dan kurang bergairah dalam bekerja. Padahal karyawan penjualan merupakan tulang punggung perusahaan yang berperan penting karena PT "X" memang bergerak dalam bidang penjualan sehingga sebagian besar keberhasilan perusahaan tergantung dari penjualan yang dilakukan oleh para karyawan penjualan dan apabila mereka tidak mampu mencapai target tentu saja akan mengganggu kelancaran perusahaan.

Oleh karena itu jika masalah ini dibiarkan terus menerus dan tidak segera diatasi maka akan terjadi pemborosan biaya yang dapat merugikan perusahaan.

2. Sebab-sebab Masalah

Banyak hal yang dapat mempengaruhi cara kerja karyawan di mana dapat menimbulkan masalah sehingga target penjualan tidak tercapai antara lain yaitu :

- Suasana kerja.
- Berat ringannya pekerjaan.
- Ruang kerja.
- Rasa aman dalam bekerja.
- Adanya kesempatan untuk maju.
- Hubungan bawahan dengan atasan, hubungan antar sesama karyawan.
- Pemberian gaji.

Berdasarkan tanya jawab langsung kepada para karyawan penjualan dan pengamatan langsung penulis ternyata tidak ada keluhan tentang ruang kerja dan suasana kerja mereka. Bahkan ruang kerja karyawan penjualan terlihat lebih menyenangkan dibandingkan ruang kerja karyawan bagian lain, yang dilengkapi dengan karpet, wall paper dan ber-AC sehingga lebih menyenangkan. Begitu juga hubungan antara karyawan dengan atasan tidak memperlihatkan masalah dan tidak ada keluhan dari kedua belah pihak, sedang hubungan antar karyawan juga terlihat kerja sama yang baik.

Jadi salah satu kemungkinan penyebab tidak ter-

capainya target penjualan adalah sistem penggajian yang dijalankan oleh perusahaan kurang efektif. Pemberian gaji dan premi yang telah dilakukan pimpinan diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan penjualan dalam mencapai target, ternyata meleset. Gaji diberikan secara tetap kepada semua karyawan walau mereka tidak mampu mencapai target, sehingga premi beserta gaji yang diberikan perusahaan tidak dapat dipakai untuk memotivasi karyawan. Dan pemberian gaji saja dirasakan kurang adil bagi karyawan penjualan yang mampu mencapai target bahkan melebihi target penjualan, karena upaya yang telah dikeluarkan dihitung sama bila ia tidak mencapai target. Walaupun karyawan penjualan akan mendapatkan premi standar sebesar Rp. 15.000,- jika ia mampu mencapai target, tetap dirasakan bahwa jerih payah yang telah dilakukan tidak sesuai dengan hasil yang didapat, sehingga karyawan penjualan menjadi malas untuk tampil berprestasi.

3. Akibat Permasalahan

Karena lemahnya perusahaan dalam menerapkan sistem gaji untuk karyawan penjualan, mengakibatkan rendahnya semangat dan kegairahan kerja yang berpengaruh langsung terhadap target penjualan, di mana realisasi

penjualan semakin menurun dan target semakin tidak terjangkau dari tahun ke tahun maupun dari bulan ke bulan.

Data tidak tercapainya target penjualan dapat dilihat ada tabel di bawah ini, yang membandingkan target dan realisasi penjualan pada tahun 1983 sampai tahun 1987.

TABEL 1

PERBANDINGAN TARGET PENJUALAN DAN REALISASI
PENJUALAN TAHUN 1986 DAN 1987

Tahun	Target penjualan (juta)	Realisasi penjualan (juta)	Penjualan yang tidak tercapai (juta)	Prosentase penjualan yang tidak tercapai	Prosentase penjualan yang berhasil dilakukan
1983	Rp. 850	Rp. 700	Rp. 150	17,65%	81,35
1984	Rp. 825	Rp. 670	Rp. 155	18,79%	81,21
1985	Rp. 815	Rp. 665	Rp. 155	18,40%	81,60
1986	Rp. 805	Rp. 653	Rp. 152	18,88%	81,12
1987	Rp. 790	Rp. 633	Rp. 157	19,87%	80,13

Sumber : Intern PT "X" Surabaya.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa selama 5 periode berturut-turut, target penjualan PT "X" tidak tercapai, yaitu pada tahun 1983 sebesar 17,65% berarti hanya 81,35% penjualan yang berhasil dilakukan juga pada ta-

hun 1984 sebesar 18,79% dari target penjualan tidak tercapai, berarti sebesar 81,21% produk yang berhasil dijual demikian seterusnya sampai tahun 1987.

Tidak tercapainya target penjualan tersebut disebabkan karena adanya beberapa karyawan penjualan yang tidak mampu mencapai target untuk lebih jelasnya, penulis akan memberikan gambaran tentang gagalnya masing-masing karyawan penjualan beserta biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan meskipun target tidak tercapai. Karena keterbatasan data yang dimiliki oleh penulis maka hanya ditampilkan data dari masing-masing karyawan tahun 1987 secara bulanan (tabel 2). Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa biaya yang harus dikeluarkan perusahaan pada tahun 1987 sebesar Rp.26.370.000,- dan target yang tidak tercapai sebesar 19,87%.

Jumlah biaya dalam tabel tersebut adalah gaji maksimum yang akan diterima setiap bulan oleh masing-masing karyawan penjualan, jika mereka hadir terus dan mencapai target. Sebab apabila mereka tidak masuk selama 2 hari dalam sebulan dan target tidak tercapai maka premi yang diterima akan semakin berkurang.

TABEL 2

BESARNYA BIAYA YANG DIKELUARKAN
SEBELUM PERUSAHAAN MEMAKAI SISTEM INSENTIF

Januari (25 hari)

Nama kary.	Target penjualan	Realisasi penjualan	Gaji	Premi	Uang makan 1.500 (Rp/hari)	Uang jalan 1.000 (Rp/hari)	Jumlah biaya yang dike- luarkan.
A 1	7.500.000	6.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
B 2	5.000.000	4.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
C 3	6.500.000	4.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
D 4	4.500.000	2.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
E 5	7.500.000	8.000.000	125.000	25.000	37.500	25.000	Rp. 212.500
F 6	10.000.000	9.500.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
G 7	5.000.000	3.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
H 8	4.000.000	3.500.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
Total	50.000.000	40.000.000	1.000.000	95.000	300.000	200.000	Rp.1.595.000

Februari (25 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan 1.500 (Rp/hari)	Uang makan 1.000 (Rp/hari)	Jumlah Biaya yang dike- luarkan.
1 A	9.000.000	6.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
2 B	5.000.000	2.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
3 C	6.000.000	3.500.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
4 D	4.500.000	2.250.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
5 E	10.000.000	10.000.000	125.000	25.000	37.500	25.000	Rp. 212.500
6 F	15.000.000	15.000.000	125.000	25.000	37.500	25.000	Rp. 212.500
7 G	5.000.000	3.750.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
8 H	5.500.000	2.500.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
Total	60.000.000	45.000.000	1.000.000	110.000	300.000	200.000	Rp.1.610.000

Maret (26 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan 1.500 (Rp/hari)	Uang jalan 1.000 (Rp/hari)	Jumlah biaya yang dike- luarkan
1 A	9.000.000	6.900.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
2 B	5.000.000	3.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
3 C	6.000.000	5.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
4 D	4.500.000	3.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
5 E	12.500.000	12.570.000	125.000	25.000	39.000	26.000	Rp. 215.000
6 F	15.000.000	16.500.000	125.000	25.000	39.000	26.000	Rp. 215.000
7 G	4.000.000	6.710.000	125.000	25.000	39.000	26.000	Rp. 215.000
8 H	5.000.000	4.090.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
9 I	2.000.000	1.200.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
10 J	2.000.000	1.030.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
Total	65.000.000	60.000.000	1.200.000	145.000	390.000	260.000	Rp.1.995.000

April (25 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan 1.500 (Rp/hari)	Uang jalan 1.000 (Rp/hari)	Jumlah biaya yang dike- luarkan
1 A	8.000.000	5.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
2 B	4.000.000	3.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
3 C	5.500.000	5.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
4 D	4.500.000	3.200.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
5 E	12.500.000	12.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
6 F	16.000.000	15.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
7 G	7.000.000	6.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
8 H	7.500.000	7.000.000	125.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 197.500
9 I	2.500.000	2.000.000	100.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 172.500
10 J	2.500.000	1.800.000	100.000	10.000	37.500	25.000	Rp. 172.500
Total	70.000.000	60.000.000	1.200.000	100.000	375.000	250.000	Rp.1.925.000

Mei (22 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan	Uang jalan	Jumlah biaya yang dike- luarkan
					1.500 (Rp/hari)	1.000 (Rp/hari)	
A	8.500.000	6.000.000	125.000	10.000	33.000	22.000	Rp. 190.000
B	4.000.000	4.100.000	125.000	25.000	33.000	22.000	Rp. 205.000
C	6.500.000	6.600.000	125.000	25.000	33.000	22.000	Rp. 205.000
D	5.000.000	3.400.000	125.000	10.000	33.000	22.000	Rp. 190.000
E	13.000.000	7.000.000	125.000	10.000	33.000	22.000	Rp. 190.000
F	16.500.000	8.700.000	125.000	10.000	33.000	22.000	Rp. 190.000
G	8.000.000	4.500.000	125.000	10.000	33.000	22.000	Rp. 190.000
H	8.000.000	4.000.000	125.000	10.000	33.000	22.000	Rp. 190.000
I	3.000.000	3.000.000	100.000	25.000	33.000	22.000	Rp. 180.000
J	2.500.000	2.700.000	100.000	25.000	33.000	22.000	Rp. 180.000
Total	75.000.000	50.000.000	1.200.000	160.000	330.000	220.000	Rp.1.910.000

Juni (26 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan	Uang jalan	Jumlah biaya yang dike- luarkan
					1.500 (Rp/hari)	1.000 (Rp/hari)	
1 A	6.500.000	5.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
2 B	4.000.000	3.300.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
3 C	7.000.000	5.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
4 E	10.000.000	7.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
5 F	12.500.000	10.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
6 G	6.000.000	4.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
7 H	6.500.000	4.700.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
8 I	4.000.000	3.000.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
9 J	3.500.000	2.000.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
Total	60.000.000	45.000.000	1.075.000	90.000	351.000	234.000	Rp.1.750.000

Juli (27 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan 1.500 (Rp/hari)	Uang jalan 1.000 (Rp/hari)	Jumlah biaya yang dike- luarkan
1 A	7.000.000	7.400.000	125.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 217.500
2 B	4.500.000	4.100.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
3 C	8.500.000	3.600.000	125.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 217.500
4 E	8.500.000	9.000.000	125.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 217.500
5 F	10.000.000	9.500.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
6 G	6.500.000	5.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
7 H	6.500.000	6.500.000	125.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 217.500
8 I	4.000.000	4.900.000	100.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 192.500
9 J	3.500.000	4.600.000	100.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 192.500
10 K	2.000.000	2.500.000	100.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 192.500
11 L	2.000.000	2.000.000	100.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 192.500
12 M	2.000.000	1.900.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
Total	65.000.000	66.000.000	1.375.000	240.000	486.000	324.000	Rp.2.425.000

Agustus (27 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan 1.500 (Rp/hari)	Uang jalan 1.000 (Rp/hari)	Jumlah biaya yang dike- luarkan
1 A	8.000.000	7.100.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
2 B	4.500.000	3.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
3 C	8.500.000	6.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
4 E	10.000.000	7.500.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
5 F	10.000.000	6.500.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
6 G	7.500.000	5.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
7 H	7.500.000	5.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
8 I	5.000.000	4.900.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
9 J	5.000.000	5.000.000	100.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 192.500
10 K	3.000.000	2.500.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
11 L	3.000.000	2.000.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
12 M	3.000.000	1.500.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
Total	75.000.000	57.000.000	1.375.000	135.000	486.000	324.000	Rp.2.320.000

September (26 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan 1.500 (Rp/hari)	Uang jalan 1.000 (Rp/hari)	Jumlah biaya yang dike- luarkan
1 A	8.500.000	7.500.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
2 B	4.000.000	2.500.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
3 C	7.000.000	5.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
4 E	8.500.000	4.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
5 F	8.000.000	6.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
6 G	7.500.000	5.700.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
7 H	8.500.000	6.300.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
8 I	6.000.000	4.700.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
9 J	7.500.000	5.300.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
10 K	3.500.000	5.000.000	100.000	25.000	39.000	26.000	Rp. 190.000
11 L	3.000.000	4.000.000	100.000	25.000	39.000	26.000	Rp. 190.000
12 M	3.000.000	4.000.000	100.000	25.000	39.000	26.000	Rp. 190.000
Total	75.000.000	60.000.000	1.375.000	165.000	468.000	312.000	Rp.2.320.000

Oktober (27 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan 1.500 (Rp/hari)	Uang jalan 1.000 (Rp/hari)	Jumlah biaya yang dike- luarkan
1 A	7.000.000	5.500.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
2 B	3.000.000	2.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
3 C	6.500.000	3.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
4 E	6.000.000	5.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
5 F	5.000.000	4.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
6 G	6.700.000	6.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
7 H	5.300.000	3.500.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
8 I	5.500.000	5.500.000	100.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 192.500
9 J	6.100.000	4.750.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
10 K	4.500.000	4.050.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
11 L	4.700.000	4.000.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
12 M	3.700.000	3.000.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
13 N	2.000.000	1.000.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.600
14 O	2.000.000	1.500.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
15 P	2.000.000	2.200.000	100.000	25.000	40.500	27.000	Rp. 192.500
Total	70.000.000	55.000.000	1.675.000	180.000	607.500	405.000	Rp.2.867.500

Nopember (26 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan	Uang jalan	Jumlah biaya yang dike- luarkan
					1.500 (Rp/hari)	1.000 (Rp/hari)	
1 A	6.000.000	5.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
2 B	2.500.000	2.000.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
3 C	4.300.000	2.900.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
4 E	6.000.000	4.350.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
5 F	5.500.000	4.200.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
6 G	6.700.000	5.250.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
7 H	4.500.000	3.050.000	125.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 200.000
8 I	6.000.000	5.200.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
9 J	5.800.000	4.800.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
10 K	4.500.000	3.400.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
11 L	4.200.000	2.600.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
12 M	3.000.000	1.500.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
13 N	2.000.000	2.500.000	100.000	25.000	39.000	26.000	Rp. 190.000
14 O	2.000.000	1.500.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
15 P	2.000.000	1.750.000	100.000	10.000	39.000	26.000	Rp. 175.000
Total	65.000.000	50.000.000	1.675.000	165.000	585.000	390.00	Rp. 2.815.000

Desember (27 hari)

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Gaji	Premi	Uang makan 1.500 (Rp/hari)	Uang jalan 1.000 (Rp/hari)	Jumlah biaya yang dike- luarkan
1 A	5.700.000	4.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
2 B	2.500.000	1.500.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
3 C	2.000.000	1.700.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
4 E	5.000.000	4.300.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
5 F	5.500.000	4.000.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
6 G	7.000.000	5.750.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
7 H	4.300.000	3.200.000	125.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 202.500
8 I	5.700.000	4.500.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
9 J	5.000.000	4.000.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
10 K	4.000.000	2.500.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
11 L	2.800.000	2.200.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
12 M	2.500.000	1.500.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
13 N	3.000.000	2.000.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
14 O	2.500.000	1.700.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
15 P	2.500.000	2.150.000	100.000	10.000	40.500	27.000	Rp. 177.500
Total	60.000.000	45.000.000	1.675.000	150.000	607.500	405.000	Rp. 2.837.500

- Total realisasi penjualan tahun 1987 (dari Januari sampai dengan Desember) sebesar Rp. 633.000.000,-
- Total biaya untuk gaji karyawan penjualan 1987 sebesar Rp. 26.370.000,-

4. Penyelesaian Masalah

Setelah mengetahui masalah yang terjadi dalam perusahaan seperti yang telah diungkapkan, maka penulis dengan segala keterbatasannya berusaha membantu menyelesaikan masalah perusahaan dengan menggunakan teori Motivasi, melalui pendekatan Maslow dalam teori kebutuhan dan Herzberg dengan teori iklim sehat dan motivator.

Setiap manusia pasti mempunyai kebutuhan dalam hidupnya, entah di jenjang mana dan seberapa besar kebutuhan yang harus dipenuhi. Oleh karena itu dengan diketahui apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh karyawan akan mempermudah pimpinan untuk memotivasi.

Demikian juga sebagai karyawan penjualan dalam perusahaan di mana masalah gaji masih merupakan suatu pendorong terciptanya semangat dan kegairahan kerja, tetapi gaji yang diberikan bukanlah suatu hal yang utama untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Suasana kerja dan kesempatan yang ada juga akan mempengaruhi karyawan penjualan dalam bekerja, tidak seperti pada karyawan yang masih berada di tingkat kebutuhan fisik. Oleh sebab itu karyawan penjualan terasa lebih pandai dalam menuntut, menilai dan mengukur pengorbanan serta keahliannya dalam menawarkan produk dengan hasil yang

akan diterima.

Mengingat bahwa produk yang ditawarkan PT "X" adalah produk industri di mana penjualannya terasa lebih berat dibanding produk konsumen, maka sistem penggajian yang dijalankan perusahaan pada saat ini terasa kurang adil, sehingga perlu bagi pimpinan untuk menerapkan sistem penggajian yang baru agar karyawan penjualan dapat merasakan suatu keadilan atas pengorbanannya. Karena keadilan bukan berarti harus dibagi sama rata, tetapi ukuran keadilan berdasarkan pengorbanan yang telah dilakukan.

Telah dikemukakan dalam landasan teori bahwa sistem penggajian karyawan penjualan boleh berdasarkan gaji saja komisi saja atau kombinasi. Dan dalam hal pembahasan skripsi ini penulis berusaha dengan perusahaan mencoba menerapkan sistem dengan memakai penggajian atas dasar sistem kombinasi. Jadi apabila karyawan penjualan tidak berhasil menjual produk seperti yang telah disepakati, mereka masih mempunyai pendapatan berupa gaji, hal ini tidak akan terjadi apabila perusahaan memakai metode komisi saja, di mana pemberian komisi hanya diberikan bila target mampu dicapai, sehingga karyawan penjualan tidak mempunyai pendapatan pada saat itu. Apabila target tidak tercapai keadaan ini bila berlangsung terus akan menimbulkan tekanan

dan frustrasi pada diri karyawan.

5. Langkah-langkah Penyelesaian Masalah

Dari segala kekurangan dan kelebihan masing-masing metode penggajian untuk karyawan penjualan maka metode kombinasi yang dijalankan diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan penjualan. Berdasarkan pertimbangan dari perusahaan maka pemberian komisi adalah sebagai berikut :

- Bagi yang berhasil mencapai target diberikan 1/2% dari penjualan kotor.
- Bagi yang 50% melebihi target memperoleh 1% dari penjualan kotor.

Atas persetujuan dari pimpinan perusahaan, penulis menjalankan uji coba ke masing-masing karyawan penjualan dan hasilnya dapat dilihat pada tabel di halaman 56.

Dari tabel tersebut nampak bahwa realisasi penjualan mengalami peningkatan bahkan melebihi target, yaitu sebesar Rp. 895.000.000,- dari target sebesar Rp. 790.000.000,-. Juga terbaca pada tabel, hampir semua karyawan penjualan mampu mencapai target bahkan ada beberapa yang melebihi, sehingga target penjualan yang telah ditetapkan dapat tercapai meskipun terjadi peningkatan biaya perusahaan, karena ada pemberian komisi bagi karyawan yang berhasil mencapai target.

TABEL 3

BESARNYA KOMISI YANG DIKELUARKAN
SESUDAH PERUSAHAAN MEMAKAI SISTEM INSENTIF

Januari

Nama kary.		Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
1	A	7.500.000	8.000.000	40.000
2	B	5.000.000	6.500.000	32.500
3	C	6.500.000	6.700.000	33.500
4	D	4.500.000	5.500.000	27.500
5	E	7.500.000	8.500.000	42.500
6	F	10.000.000	12.500.000	62.500
7	G	5.000.000	6.300.000	31.500
8	H	4.000.000	5.000.000	25.000
		50.000.000	59.000.000	295.000

Februari

Nama kary.		Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
1	A	9.000.000	8.500.000	-
2	B	5.000.000	5.600.000	28.000
3	C	6.000.000	6.500.000	32.500
4	D	4.500.000	5.000.000	25.000
5	E	10.000.000	11.500.000	57.500
6	F	15.000.000	15.750.000	78.750
7	G	5.000.000	6.500.000	32.500
8	H	5.500.000	5.650.000	28.250
		60.000.000	65.000.000	282.500

Maret

Nama kary.		Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
	A	9.000.000	9.500.000	47.500
	B	5.000.000	6.500.000	32.500
	C	6.000.000	6.100.000	30.500
	D	4.500.000	3.300.000	-
	E	12.500.000	15.000.000	75.000
	F	15.000.000	16.700.000	83.500
	G	4.000.000	8.000.000*	80.000
	H	5.000.000	6.000.000	30.000
	I	2.000.000	1.750.000	-
	J	2.000.000	2.150.000	10.750
		65.000.000	75.000.000	389.750.PA

Sumber : Intern PT "X" di Surabaya.

April

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
1 A	8.000.000	10.550.000	52.750
2 B	4.000.000	6.700.000*	67.000
3 C	5.500.000	7.000.000	35.000
4 D	4.500.000	5.300.000	26.500
5 E	12.500.000	15.700.000	78.500
6 F	16.000.000	18.450.000	42.500
7 G	7.000.000	8.500.000	42.500
8 H	7.500.000	7.400.000	-
9 I	2.500.000	3.400.000	17.000
10 J	2.500.000	3.500.000	17.500
	70.000.000	86.500.000	429.000

Mei

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
A	8.500.000	10.000.000	50.000
B	4.000.000	7.000.000*	70.000
C	6.500.000	7.500.000	37.500
D	5.000.000	4.000.000	-
E	13.000.000	14.000.000	70.000
F	16.500.000	18.000.000	90.000
G	8.000.000	9.000.000	45.000
H	8.000.000	9.000.000	45.000
I	3.000.000	3.500.000	17.500
J	2.500.000	3.000.000	15.000
	75.000.000	85.000.000	440.000

Juni

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
A	6.500.000	7.100.000	35.500
B	4.000.000	7.500.000*	75.000
C	7.000.000	7.500.000	37.500
E	10.000.000	9.500.000	-
F	12.500.000	15.000.000	75.000
G	6.000.000	8.000.000	40.000
H	6.500.000	8.700.000	43.500
I	4.000.000	3.700.000	-
J	3.500.000	3.000.000	-
	60.000.000	70.000.000	306.500

Juli

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
1 A	7.000.000	8.000.000	40.000
2 B	4.500.000	5.000.000	25.000
3 C	8.500.000	9.200.000	46.000
4 E	8.500.000	8.000.000	-
5 F	10.000.000	11.900.000	59.500
6 G	6.500.000	6.800.000	34.000
7 H	6.500.000	7.150.000	35.750
8 I	4.000.000	4.200.000	21.000
9 J	3.500.000	4.000.000	20.000
10 K	2.000.000	2.100.000	10.500
11 L	2.000.000	1.900.000	-
12 M	2.000.000	1.750.000	-
	65.000.000	70.000.000	281.250

Agustus

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
A	8.000.000	8.300.000	41.500
B	4.500.000	6.500.000	32.500
C	8.500.000	10.000.000	50.000
E	10.000.000	9.500.000	-
F	10.000.000	10.000.000	50.000
G	7.500.000	6.000.000	-
H	7.500.000	8.000.000	40.000
I	5.000.000	6.000.000	30.000
J	5.000.000	7.500.000*	75.000
K	3.000.000	2.000.000	-
L	3.000.000	2.700.000	-
M	3.000.000	2.000.000	-
	75.000.000	78.500.000	319.000

September

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
A 1	8.500.000	8.000.000	-
B 2	4.000.000	6.000.000*	30.000
C 3	7.000.000	8.900.000	44.500
E 4	8.500.000	9.100.000	45.500
F 5	8.000.000	7.500.000	-
G 6	7.500.000	7.000.000	-
H 7	8.500.000	9.000.000	45.000
I 8	6.000.000	6.500.000	32.500
J 9	7.500.000	8.000.000	40.000
K 10	3.500.000	3.000.000	-
L 11	3.000.000	3.000.000	15.000
M 12	3.000.000	3.000.000	15.000
	75.000.000	79.000.000	297.500

Oktober

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
1 A	7.000.000	7.500.000	37.500
2 B	3.000.000	70.000.000*	70.000
3 C	6.500.000	6.000.000	-
4 E	6.000.000	5.000.000	-
5 F	5.000.000	8.700.000*	87.000
6 G	6.700.000	7.000.000	35.000
7 H	5.300.000	5.550.000	27.750
8 L	5.500.000	6.000.000	30.000
9 J	6.100.000	7.000.000	35.000
10 K	4.500.000	4.000.000	-
11 L	4.700.000	5.000.000	25.000
12 H	3.700.000	4.000.000	20.000
13 N	2.000.000	750.000	-
14 O	2.000.000	500.000	-
15 P	2.000.000	1.000.000	-
	70.000.000	75.000.000	367.250

Nopember

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi

1 A	6.000.000	9.000.000*	90.000
2 B	2.500.000	5.000.000*	50.000
3 C	4.300.000	6.000.000	30.000
4 E	6.000.000	8.500.000	42.500
5 F	5.500.000	8.200.000	41.000
6 G	6.700.000	7.500.000	37.500
7 H	4.500.000	9.000.000*	90.000
8 I	6.000.000	7.500.000	37.500
9 J	5.800.000	5.700.000	-
10 K	4.500.000	4.000.000	-
11 L	4.200.000	5.000.000	25.000
12 M	3.000.000	4.000.000	20.000
13 N	2.000.000	2.200.000	11.000
14 O	2.000.000	1.900.000	-
15 P	2.000.000	1.500.000	-

	65.000.000	85.000.000	387.000

Desember

Nama kary.	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Komisi
A	5.700.000	6.700.000	33.500
B	2.500.000	3.000.000	15.000
C	2.000.000	4.500.000*	45.000
E	5.000.000	4.000.000	-
F	5.500.000	5.000.000	-
G	7.000.000	7.500.000	37.500
H	4.300.000	7.000.000*	70.000
I	5.700.000	5.000.000	-
J	5.000.000	7.200.000	36.000
K	4.000.000	4.500.000	22.500
L	2.800.000	2.500.000	-
M	2.500.000	2.100.000	-
N	3.000.000	1.800.000	-
O	2.500.000	2.200.000	-
P	2.500.000	3.000.000	15.000
	60.000.000	67.000.000	274.500

* 50% melebihi target.

Keterangan :

- Total realisasi penjualan tahun 1988 sesudah ditetapkan sistem kombinasi sebesar Rp. 895.000.000,-
 - Total biaya komisi tahun 1988 sebesar Rp. 4.069.250,-
- Jadi total biaya yang dikeluarkan untuk karyawan penjualan sesudah ditetapkan sistem kombinasi adalah sebesar Rp. 30.439.250,- (4.069.250 + 26.370.000).

Tambahan biaya perusahaan adalah sebagai berikut :

- Sebelum pemberian komisi	Rp. 26.370.000,-
- Sesudah pemberian komisi	Rp. 30.439.250,-

Tambahan biaya	Rp. 4.069.250,-

yaitu sebesar 15,43%.

Dengan tambahan biaya sebesar Rp. 4.069.250,- maka target dapat diraih bahkan lebih sehingga realisasi penjualan sebesar 113,29%. Sebelum ditetapkan komisi, realisasi penjualan sebesar 80,13% atau sebesar 19,87% target tidak tercapai (tabel 1).

Dengan sistem penggajian yang baru, biaya meningkat sebesar 15,43% tetapi terjadi peningkatan juga dalam penjualan sebesar 33,16%. Peningkatan penjualan sebesar 33,16% dihitung dari realisasi penjualan sesudah pemberian komisi dikurangi realisasi penjualan sebelum pemberian komisi (113,29% - 80,13%).

6. Kebijaksanaan PT "X" dalam menetapkan target penjualan

Ada beberapa dasar pemikiran dari pimpinan mengadakan pembedaan dalam menetapkan terget penjualan, yaitu :

1. Keadaan pasar.

Tidak dapat dibuktikan dan dipercaya begitu saja,

tetapi bagaimanapun juga pada bulan tertentu (bulan suro) selalu sulit dalam mencapai target. Namun hal itu bukanlah berarti perusahaan juga harus ikut mengalami kerugian atas peristiwa itu. Jadi dalam menetapkan target janganlah terlalu tinggi.

2. Segi intern karyawan penjualan itu sendiri.

Bagi karyawan yang masih baru, penjualan mereka menderung berfluktuasi. Apabila ia telah berhasil menjual produk dengan cemerlang maka pada bulan selanjutnya cenderung menurun. Di lain pihak, karena pimpinan menyadari bahwa dalam memasarkan produk industri memerlukan suatu ketrampilan sehingga penetapan target tidak dapat disamakan bagi karyawan penjualan yang masih baru .

3. Keadaan dari produk itu sendiri.

Karena produk jenis tertentu adalah produk yang cepat terjual sehingga para karyawan penjualan akan berlomba untuk menjual produk tersebut. Walaupun hal itu mampu meningkatkan laba perusahaan namun perusahaan tidak dapat mengabaikan produk lain dari kerusakan, biaya penyimpanan dan teguran dari supplier, di mana hal ini akan merugikan perusahaan.

4. Dalam menetapkan target tidak dapat terlalu tinggi atau terlalu rendah.

Bila terlalu tinggi maka akan menimbulkan rasa jenuh dan frustrasi apabila target tidak mampu dicapai. Dan bila terlalu rendah, karyawan penjualan tidak memiliki rasa tertantang dalam dirinya.