BAB X

DISKUSI HASIL PENELITIAN

10.1 Dunia Retail Memilihku

Seseorang mempunyai peranan penting dalam menentukan kehidupannya, dikarenakan seseorang diciptakan untuk selalu berusaha dalam menentukan jalan hidupnya. Terlebih di era globalisasi saat ini yang mengharuskan adanya persaingan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam memperoleh suatu kenikmatan hidup tentunya tidak diperoleh dengan cara yang mudah, berbeda dengan orang yang sejak lahir telah ditakdirkan memiliki segalanya. Bagi sebagian orang untuk memperoleh apa yang diinginkan membutuhkan keras yang luar biasa.

Berdasaran data yang diperoleh di lapangan, ditemukan bahwa ketiga karyawan senior ini menjalani hidupnya dengan kerja keras. Ketiga karyawan ini dalam menentukan pekerjaan yang akan dilakukan tidak pernah berpikir harus bekerja dimana dan harus mendapatkan kompensasi berapa. Akan tetapi setiap peluang yang mereka dapatkan dimanfaatkan sebaik mungkin menjadi sebuah pekerjaan. Karena ketiga karyawan ini menyadari akan keterbatasan pendidikan, sehingga tidak terlalu banyak memilih dan memanfaatkan setiap peluang kerja yang ada. Dapat dikatakan bahwa ketiga karyawan ini bekerja tanpa adanya perencanaan dan tujuan.

Temuan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Alwi (2001:238-243) bahwa pengembangan karir lebih bersifat *protean career* yang artinya bahwa karir seringkali berubah didasarkan pada perubahan minat karyawan, nilai-nilai yang dianut, kemampuan dan perubahan-perubahan di dalam lingkungan kerja. Dalam hal ini terlihat bahwa ketiga karyawan selalu bekerja tergantung pada minat masing-masing individu.

Ketiganya bekerja tanpa adanya tujuan dan berusaha keras untuk meningkatkan pekerjaannya secara perlahan-lahan, mengikuti adanya peluang pekerjaan yang ditemukan di waktu yang lain.

Tidak adanya perencanaan karir yang dimiliki oleh ketiganya merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi. Pekerjaan yang mereka dapatkan seakan-akan merupakan jalan hidup yang harus dilalui. Berbagai peluang yang ada dimanfaatkan dengan baik dan menjadi sebuah tanggung jawab. Seperti dengan adanya perbedaan yang sangat terlihat dari pendidikan ketiganya. Namun hal tersebut seakan hilang ketika mereka bertiga mampu untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik dan masih bertahan hingga saat ini.

Kemudian dalam usaha untuk bekerja ketiga karyawan senior ini selalu berusaha dengan kemampuannya sendiri dalam memperoleh suatu pekerjaan. Ketiganya memperlihatkan semangat juang yang tinggi untuk bekerja, tidak pernah sedikitpun mereka merasa bahwa pendidikan yang terbatas menjadi suatu halangan dalam mencari pekerjaan. Hasilnya ketiga karyawan senior ini selalu mendapatkan peluang pekerjaan yang datang dan mengabil kesempatan tersebut.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Mathis dan Jackson (2011) Perencanaan karir yang berpusat pada individu (*individual-centered career*) lebih berfokus pada karir individu daripada organisasional. Perencanaan ini dilakukan oleh para karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan keterampilan individual mereka. Usaha-usaha seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi, baik di dalam maupun diluar organisasi, yang dapat mengembangkan karir seseorang.

Selain itu penelitian terdahulu yang berjudul *"Gender Influences on Career Success Outcomes"* oleh Orser dan Leck (2010). Dalam penelitian ini dikatakan bahwa

kesuksesan karir seseorang ditentukan oleh usahanya sendiri. Bahwa dalam hal ini ketiga karyawan senior menjalani karirnya mengikuti langkah demi langkah dan berusaha menikmati setiap pekerjaan yang dilakukan. Segala kemampuan yang dimiliki oleh ketiganya digunakan semaksimal mungkin demi mendapatkan hasil yang terbaik.

Kemudian menurut penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dengan judul "Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara" oleh Parerung, Adolfina, dan Merkel (2014). Dalam penelitian ini dikatakan bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam suatu organisasi. Jika suatu organisasi memiliki sumber daya yang kompeten maka keberlangsungan organisasi akan tercapai. Kemudian dengan sumber daya manusia yang kompeten tersebut membuat mereka memiliki kesempatan berkarir yang cemerlang baik di organisasi itu ataupun yang lainnya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ketiga karyawan senior ini dalam berkarir adalah melalui berbagai jalan. Tidak harus dimulai dengan yang besar, akan tetapi perjalanan karir yang dilalui ketiganya mengikuti kemana roda berputar. Karena sesungguhnya setiap individu menginginkan karirnya dapat terus menanjak walau bagaimana pun jalan yang harus ditempuh. Kemudian dengan kerja keras dari diri individu juga sangatlah berperan penting terhadap usaha untuk memperoleh pekerjaan yang semakin baik. Antara kerja keras dan hasil yang diperoleh adalah suatu kaitan yang tidak bisa dipungkiri sangat berperan penting bagi kemajuan karir ketiga karyawan senior ini.

10.2 Tidak Mudah Untuk Mencapainya

Dalam dunia kerja seseorang tentunya mempunyai obsesi ataupun keinginan untuk bekerja lebih baik. Hal tersebut berkaitan dengaan harapan seseorang untuk

mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dalam bekerja yang nantinya membuat penghasilan mereka juga akan meningkat. Sukses tidak diraih dengan mudah, begitupun dengan jabatan juga tidak diraih dengan mudah. Membutuhkan pengorbanan dan kerja keras dimana hanya orang-orang yang memiliki mental kuatlah yang mampu meraih itu semua. Ketiga figur karyawan diatas merupakan karyawan-karyawan senior yang sudah lama bekerja di PT. Circleka Indonesia Utama. Tentunya mereka tidak mudah untuk mencapai jabatan yang didudukinya saat ini. Dalam upaya untuk mencapai suatu jabatan tertentu dibutuhkan suatu pengembangan karir yang nantinya berguna bagi kelanjutan karir mereka masing-masing.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, ditemukan bahwa ketiga karyawan senior ini mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja. Semangat tersebut diwujudkan dengan keinginan ketiganya untuk mencapai suatu jabatan tertentu. Suatu pencapaian karir tersebut tentunya adalah suatu rencana yang mereka inginkan. Kesempatan karir yang terbuka telah diberikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawannya. Hanya tinggal bagaimana karyawan tersebut mengeluarkan segala kemampuan dan kinerjanya masing-masing untuk mencapainya.

Temuan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Martoyo (1997:79) Setiap individual secara organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penitian karirnya. Dalam hal ini ketiga karyawan senior ini memang meniti karirnya dari bawah, dan dengan segala kemampuan yang dimiliki secara bertahap ketiganya dapat mengembangkan karirnya ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Semua itu merupakan buah dari konsistensi kerja yang selama ini mereka berikan selama bertahun-tahun.

Begitu terbukanya kesempatan berkarir yang diberikan oleh perusahaan membuat karyawan merasa percaya dan nyaman. Hal ini tercipta karena karyawan merasa bahwa ketika perusahaan berani memberi kesempatan saat itu pula jaminan keberlangsungan kerja akan terjaga. Maka dari itu tidak sedikit karyawan yang mampu bekerja di perusahaan retail hingga sangat lama dikarenakan salah satu faktor tersebut. Karena di era globalisasi saat ini tingkat *turn over* sangatlah tinggi akibat dari ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu berdasarkan data yang diperoleh juga ditemukan bahwa ketiga karyawan senior ini mengalami pengembangan karir secara struktural. Pekerjaan yang ketiganya lakukan memang sudah memiliki jalur karir tersendiri dan semua karyawan mengetahui akan hal tersebut. Ketiga karyawan senior ini merintis jabatan dari level terbawah dan secara struktural selama bertahun-tahun terjadi kenaikan level jabatan. Hal ini merupakan salah satu nilai tambah yang dimilki karyawan karena ketiganya memiliki kesabaran untuk berkembang di dalam perusahaan.

Temuan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Martoyo (1997:79) Jabatan struktural adalah jabatan karir, artinya jabatan atau jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Menurut Martoyo (1997:79) dalam penyusunan perencanaan karir ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Diantaranya:

a. Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang

   Di setiap organisasi apapun bentuknya, pasti terdapat jabatan pokok dan jabatan penunjang. Dengan jabatan pokok, dimaksudkn jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya adalah menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi

dan tugas-tugasnya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok perusahaan.

b. Pola Jalur Karir Bertahap

Yang dimaksud dengan pola jalur karir bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seseorang karyawan/anggota organisasi dalam meniti karirnya. Di sinilah sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu yang bertekad meniti karir.

c. Jabatan Struktural

Pada dasarnya jabatan struktural adalah jabatan karir, artinya jabatan atau jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Dengan demikian bagi orang bagi orang baru atau karyawan baru, harus melalui program orientasi dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan-jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural. Oleh karena itu untuk jabatan-jabatan struktural sangat diperlukan kematangan psikologis, disamping kemantapan kemampuan pribadi masing-masing.

d. Tenggang Waktu

Kurun waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi, sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat. Sekaligus hal tersebut akan memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan. Semua ini harus diperhatikan dalam penyusunan perencanaan karir.

Dengan demikian bagi orang bagi orang baru atau karyawan baru, harus melalui program orientasi dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan-jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural. Sudah semestinya bagi karyawan yang baru dan belum memiliki pengalaman di bidang retail hendaknya merintis dari bawah. Terkecuali apabila seseorang itu pernah mempunyai pengalaman di bidang yang sama dan pernah menjabat di posisi yang strategis. Adanya pola jalur karir yang terstruktur tersebut membuat karyawan mengetahui dan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja. Karena pada dasarnya di dalam perusahaan lebih dibutuhkan orang-orang yang memiliki *skill* daripada orang yang berpendidikan tinggi. Namun bila kedua aspek tersebut dimiliki oleh karyawan akan lebih menguntungkan bagi individu maupun perusahaan.

Menurut Dalil (1998) bahwa proses karir adalah suatu proses yang sengaja diciptakan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan karir. Karir adalah bagian penting dan akan berubah secara terus-menerus terjadi dalam perjalanan dan kehidupan karyawan yang bekerja. Hal ini sesuai dengan apa yang terjadi kepada ketiga karyawan senior ini bahwa karir yang mereka jalani sekarang akan berubah-ubah. Tidak pernah ada karir yang statis, akan tetapi karir tersebut bersifat dinamis.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian – penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya, antara lain yang berjudul *"Gender Influences on Career Success Outcomes"* oleh Orser dan Leck (2010). Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa kesuksesan dalam berkarir adalah hasil kerja keras dari individu. Ketika telah bersungguh-sungguh dalam bekerja maka segala hal yang menjadi penghambat suatu karir akan hilang dan jabatan yang menjadi tujuan akan tercapai.

Untuk memperoleh suatu impian memang membutuhkan perjuangan yang tidak mudah. Akan tetapi terkadang berbagai kesulitan tersebut dapat dihadapi seiring dengan kerja keras yang tiada henti. Kemudian adanya kesempatan terbuka bagi karyawan untuk mengembangkan karir hendaknya di siasati dengan seksama. Karena hanya dengan kemampuan individu itu sendiri segala tujuan karir dapat tercapai. Walaupun apa yang diperoleh oleh ketiga karyawan senior ini harus dilalui dari bawah akan tetapi dengan segala kerja keras maka seiring waktu berjalan jabatan yang diinginkan akan meningkat secara struktural.

10.3 Hambatan dan Tantangan Adalah Ujian

Dalam suatu kehidupan seseorang pasti banyak sekali problematika yang harus dihadapi, baik itu berkaitan dengan kehidupan pribadi maupun pekerjaannya. Masih banyak sekali yang beranggapan bahwa pendidikan merupakan suatu hal yang penting dalam mencari pekerjaan, memang tidak bisa dipungkiri bahwa hal itu juga benar. Namun dengan segala ketekunan dan kerja keras terkadang dengan pendidikan setinggi apapun siapa saja mampu mendapatkan pekerjaan. Karena seiring berjalannya waktu tidak hanya pendidikan yang menjadi tolok ukur keberhasilan seorang individu. Melainkan *skill* yang dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan.

Setiap individu tentunya menginginkan adanya peningkatan yang lebih dalam karirnya. Semakin individu tersebut merasa pekerjaan yang dilakukan sudah cukup baik, maka timbulah suatu keinginan dimana individu tersebut menginginkan peningkatan karir yang lebih baik. Semakin berkembangnya jaman menjadikan orang mulai berpikir bahwa kehidupan ini adalah sebuah kompetisi dimana setiap individu bersaing untuk mendapatkan posisi yang terbaik. Nantinya dengan posisi tersebut

seorang individu akan merasakan adanya pengembangan karir yang dialami dan tentunya peningkatan pendapatan.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, ditemukan bahwa ketiga karyawan senior ini mengalami hambatan dan tantangan terbesar dalam perjalanan karirnya selama ini yang berupa adanya faktor karyawan junior dan senior yang dipengaruhi oleh prestasi kerja. Hambatan yang terjadi adalah ketika karyawan yang lebih baru mengalami peningkatan jabatan yang lebih signifikan ketimbang karyawan yang telah bekerja terlebih dahulu. Hal ini menjadi suatu hambatan pribadi bagi masing-masing karyawan senior ini karena ketika mereka saling berhadapan haruslah bekerja secara profesional.

Temuan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Martoyo (1997:79) Bagi penentu kebijaksanaan dalam organisasi tentunya lebih cenderung menggunakan prestasi kerja sebagai dasar suatu promosi. Sebab kompensasi yang baik adalah dasar untuk kemajuan seseorang. Namun bagi umumnya anggota organisasi atau karyawan lebih cenderung pada senioritas. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja seseorang, prestasi kerja akan menjadi lebih baik. Sebagaimana telah dikemukakan diatas bahwa masih diragukan adanya obyektivitas dalam menentukan pilihan dasar untuk promosi seseorang. Atas dasar prestasi kerja atau senioritas. Keduanya dapat saja mengandung subyektivitas dari pihak penentu kebijaksanaan. Oleh karena itu, untuk mengurangi subyektivitas penialaian, kadang-kadang digunakan secara kombinasi dari kedua dasar tersebut, diantaranya:

1. Apabila ada para pejabat yang mempunyai prestasi kerja yang sama, maka pejabat yang lebih seniorlah yang akan dipromosikan

2. Apabila ada dua pejabat yang mempunyai senioritas yang sama, maka pejabat yang lebih berprestasilah yang akan dipromosikan..

Ketiga karyawan senior ini juga menyadari bahwa setiap kinerja yang diberikan akan mendatangkan penghargaan tersendiri dari perusahaan. Maka dari itu mereka bertiga merasa lapang dada dan sabar ketika menemui hal yang demikian. Karena memang prestasi kerjalah yang lebih diutamakan, diatas segala faktor *junior-senior* yang ada di perusahaan. Cepat atau lambat nantinya kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan juga akan datang, dan hanya dengan kesabaran ketiga karyawan senior ini dapat sampai di posisi yang ditempatinya sekarang. Hal ini untuk menghindari adanya rasa suka dan tidak suka dalam penentuan keputusan untuk promosi seseorang

Kemudian dalam temuan selanjutnya terdapat adanya faktor pendidikan dan biaya yang menjadi hambatan dalam perjalanan karir ketiga karyawan ini. Ketika masih di awal merintis karir di Circle K ketiga karyawan ini tidak mengalami hambatan yang berarti dalam hal pendidikan. Namun seiring pengembangan karir yang dilakukan oleh ketiganya yang membuat mereka mendapatkan promosi jabatan, perusahaan menuntut untuk karyawan tersebut agar melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini menjadi suatu hambatan dikarenakan mahalnya biaya pendidikan saat ini.

Temuan tersebut relevan dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryandaru (2015) yang berjudul “Kompensasi dalam Kehidupan Profesional Para Dokter” (Studi Kasus Tiga Dokter Umum dalam Pengembangan dan Kompensasi di RSUD Kabupaten Pacitan). Dalam penelitian dikatakan bahwa untuk menjadi seorang dokter yang profesional membutuhkan pendidikan yang tinggi dan biaya yang cukup mahal. Memang tidak bisa dipungkiri bahwa biaya menjadi dokter sangatlah tinggi,

namun biaya tinggi tersebut nantinya juga akan mendatangkan hasil yang luar biasa jika dilakukan dengan baik dan profesional.

Hal ini menjadi suatu hambatan dimana ketika bekerja di Circle K pada awalnya tidak terlalu memperhatikan pendidikan. Akan tetapi ketika semakin tinggi jabatan yang diduduki maka pendidikan yang lebih menjadi suatu syarat mutlak. Dapat di ibaratkan bahwa seperti juga karyawan yang ingin menjadi seorang CEO, tentunya membutuhkan kualifikasi yang lebih agar mampu menjalankan tanggung jawab yang lebih besar. Maka dari itu pendidikan memang sangatlah penting karena apa yang dituai sekarang akan mempengaruhi kehidupan di masa yang akan datang.

Dalam pengembangan karir yang dilakukan oleh ketiga karyawan senior ini mengharapkan kehidupan yang layak. Kemudian adanya peluang yang ada yang kemudian dimanfaatkan dan menjadi suatu jabatan yang diduduki. Memang sejatinya orang yang telah berusaha belum tentu dapat mencapai apa yang diinginkan. Akan tetapi bila ada kesempatan pasti hal tersebut dapat terwujud dan siapapun dapat mencapainya. Pernyataan tersebut hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Kadarisman (2013:321-323) bahwa pengembangan karir dilakukan seseorang dalam organisasi tidak hanya ingin mempunyai apa yang dipunyai hari ini, tetapi ingin mengharapkan adanya perubahan, kemampuan dan ada kesempatan yang diberikan untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik

Menurut penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Keyakinan Diri (*Self Efficacy*) sebagai Variabel Pemoderasi” oleh Fathonah (2011). Dalam penelitian ini dikatakan bahwa setiap pekerjaan tentunya memiliki berbagai

hambatan seperti pada lingkungan kerja. Maka sebisa mungkin berbagai hambatan tersebut harus dihadapi karena nantinya akan menjadi suatu pengalaman yang berharga ketika mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar.

10.4 Kompensasi yang Melebihi Harapan

Setiap orang bekerja umumnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kompensasi yang didapatkan akan menjadi pemuas bagi kebutuhan setiap individu. Walaupun apa yang diterima setiap orang berbeda-beda, namun dengan tanggung jawab yang sesuai hal itu layak untuk didapatkan. Dalam dunia kerja biasanya kompensasi telah diatur oleh undang-undang dan setiap perusahaan yang memperkerjakan karyawan pada standar waktu kerja tertentu wajib untuk membayar upah sesuai peraturan undang-undang yang berlaku.

Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang dapat mencukupi kebutuhan individu. Kompensasi yang merupakan balasan jasa ini diberikan sesuai dengan apa yang telah individu lakukan kepada perusahaan. Dalam prosesnya kompensasi ini dapat naik dari waktu ke waktu mengikuti perkembangan jaman. Maka dari itu jabatan yang sama dalam waktu yang berbeda pasti jumlahnya akan berbeda. perusahaan pastinya telah memperhitungkan besaran kompesasi yang layak bagi karyawannya. Kompensasi juga tidak hanya yang bersifat finansial tetapi juga ada yang berbentuk non finansial.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, ditemukan bahwa ketiga karyawan senior mendapatkan kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial yang diterima antara lain gaji pokok, tunjangan-tunjangan, insentif dan penyesuaian biaya hidup. Kemudian untuk kompensasi non finansial yang diperoleh adalah asuransi BPJS. Ketiga karyawan ini mengetahui sejak awal dengan apa saja yang akan mereka dapatkan ketika bekerja di perusahaan. Maka

dari itu mereka selalu berusaha untuk bekerja sebaik mungkin. Karena kinerja yang mereka berikan akan dibalas dengan penghargaan yang pantas dari perusahaan.

Temuan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kanungo (1992:5) bahwa kompensasi adalah semua bentuk penghargaan baik yang bersifat finansial dan non finansial yang diperoleh dari anggota organisasi sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Hal ini sesuai dengan apa yang didapatkan oleh ketiga karyawan senior diatas. Baik kompensasi finansial dan non finansial memang harus diberikan. Karena itu adalah salah satu hak yang dimiliki oleh karyawan atau tenaga kerja. Kompensasi yang diberikan haruslah menyesuaikan dengan biaya hidup yang berlaku pada waktu itu.

Selama ini kompensasi yang diterima oleh ketiga karyawan senior ini selalu mencukupi. Apalagi bagi yang sudah berkeluarga pastinya akan mendapatkan tunjangan yang lebih. Dengan kata lain kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak hanya untuk kepentingan karyawan semata, namun perusahaan tetap memikirkan kompensasi bagi anggota keluarga karyawannya. Jika kompensasi tersebut mampu membuat karyaan merasa puas maka ikatan kerja yang berlangsung akan menjadi lebih erat, nantinya akan timbul suatu rasa loyalitas yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Kemudian dalam temuan selanjutnya terdapat adanya faktor masa kerja, jabatan dan prestasi kerja yang berpengaruh terhadap besaran kompensasi yang diterima oleh ketiga karyawan senior ini. Ketika mereka memulai bekerja di perusahaan pada level terbawah hingga akhirnya seperti sekarang ini tentunya telah banyak peningkatan-peningkatan yang mereka dapatkan. Dengan jabatan yang lebih tinggi tentunya tanggung jawab yang dibebankan juga lebih berat. Namun hal itu sesuai dengan kompensasi yang diberikan, terlebih loyalitas ketiga karyawan ini dalam bekerja selama

bertahun-tahun tidak perlu diragukan lagi. Tentunya hal tersebut berpengaruh langsung dengan kompensasi yang mereka dapatkan.

Temuan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Handoko (2008:61) proses kompensasi adalah suatu jaringan yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksana pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yag diinginkan. Kompensasi merupakan balas jasa dan dengan itu diharapkan dapat memotivasi karyawan akan bekerja lebih baik lagi. Sehingga nantinya akan mendatangkan prestasi kerja yang baik dan mampu membantu karyawan untuk meningkatkan level jabatannya. Secara otomatis hal itu akan berdampak dengan bertambahnya kompensasi yang diterima.

Mendapatkan kompensasi yang setinggi-tingginya merupakan keinginan setiap karyawan. tidak terkecuali ketiga karyawan senior ini yang hingga saat ini masih bertahan di perusahaan. Karena menurut mereka selama ini kompensasi yang diterima sangatlah mencukupi dan terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan membuat mereka merasa betah bekerja di Circle K. Sangatlah pantas bagi ketiga karyawan ini untuk mendapatkan promosi jabatan dan peningkatan kompensasi yang sesuai dengan level jabatan mereka.

Jika kompensasi dari ketiganya digambarkan dalam table adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Tabel Gambaran Kompensasi yang diterima oleh masing-masing Karyawan

Nama	**Masa Kerja**	**Jabatan Saat Ini**	**Penghasilan Saat Ini**
Vicko Rahardian	10 tahun	Operational Manager	Rp 4.350.000
Elly Rhendy Irwanto	13 tahun	Area Coordinator	Rp 4.250.000
Adi Bogy Satriyo	11 tahun	Store Supervisor	Rp 2.800.000

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi atau penghasilan yang diterima oleh karyawan tergantung dengan lamanya masa kerja dan juga jabatan yang diduduki. Terbukti dengan adanya perbedaan yang tidak terlalu jauh antara jabatan Operational Manager dan Area Coordinator. Hal itu terlihat dari faktor masa kerja yang cukup jauh dan faktor jabatan. Sedangkan Store Supervisor adalah seorang kepala toko yang penghasilannya juga berdasarkan lamaya masa kerja.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian – penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya, antara lain yang berjudul *"Managing Sales Compensation: Career Life Cycle Approach"* oleh Pankaj (2014). Dalam penelitian ini dikatakan bahwa kompensasi yang diperoleh berdasarkan pencapaian suatu karir individu. Kompensasi juga dijadikan sebagai motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan apa yang dialami oleh ketiga karyawan senior ini bahwa kompensasi menjadi pacuan semangat untuk bekerja lebih baik dan menjadikan pengembangan karir sebagai tujuan utama.

Kemudian menurut Kadarisman (2012) bahwa keamanan kerja merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dilakukan Circle K kepada ketiga karyawannya senior ini bahwa keselamatan kerja karyawan harus terjamin. Jika hal ini dilakukan maka kenyamanan karyawan dalam bekerja juga akan terjaga karena selama bekerja perusahaan akan memberikan perlindungan khususnya pada kesehatan.

10.5 Segala Kecukupan Merupakan Kepuasan

Sebagai seorang manusia pastiya memiliki nafsu yang berbeda-beda. Nafsu tersebut terkadang berusaha dicapai oleh seseorang dengan cara yang ambisius. Sebagai contohnya dalam bekerja, seseorang yang terkadang sudah memiliki pekerjaan yang

baik, karir yang cemerlang, dan pendapatan yang mencukupi terkadang masih merasa tidak puas dengan hasil yang didapat. Membuat orang tersebut masih mencari pendapatan diluar pekerjaan pokoknya. Hal tersebut sah-sah saja karena kepuasan merupakan suatu hal yang relatif, tergantung dari individu tersebut apakah mudah untuk puas atau tidak.

Kompensasi merupakan hal yang sangat vital dan sensitif karena setiap individu yang bekerja tentunya mendambakan kompensasi yang tinggi. Seperti halnya kompensasi yang didapat oleh karyawan Circle K tentunya telah disesuaikan dengan jabatan dan UMR yang telah disepakati oleh pemerintah dan perusahaan. Akan tetapi dalam prosesnya kompensasi ini masih dirasa tidak memuaskan bagi individu khususnya yang individu yang ambisius. Maka segala pendapatan yang diterima hendaknya harus selalu disyukuri. Bahwa sesungguhnya kepuasan dapat tercapai dengan adanya kompensasi yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, ditemukan bahwa ketiga karyawan senior ini merasa bahwa kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan dan kompensasi yang dipeoleh sesuai dengan apa yang diharapkan. Maka dari itu ketiga karyawan senior ini merasakan kepuasan kerja yang cukup atas apa yang mereka dapatkan. Mereka menyadari bahwa kemampuan yang dimiliki memang layak dihargai dengan kompensasi yang telah disepakati. Maka dari itu mereka bersyukur atas apa yang diberikan oleh perusahaan dan merasa hal tersebut mampu memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Temuan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005:121) bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta

pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dialami oleh ketiga karyawan senior ini bahwa selama ini mereka bekerja dengan sungguh-sungguh. Kemudian adanya kesempatan karir yang terbuka dan kemudian mereka manfaatkan dengan baik sehingga dalam waktu teretentu mereka dapat mencapai jabatan tertentu.

Hanya kompensasi yang membuat mereka menjadi lebih bersemangat dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Kemudian adanya dorongan keluarga juga berpengaruh terhadap kinerja mereka. Segala hal tersebut pada akhirnya akan mendatangkan manfaat yang baik bagi karyawan. Kerja keras yang dilakukan dan hasil yang diperoleh menjadi tolok ukur kesuksesan seseorang dan bagaimana cara mereka untuk mengelola kemampuan terbaiknya agar dapat digunakan secara berkelanjutan.

Kemudian dalam temuan selanjutnya terdapat adanya pengaruh situasi kerja seperti keamanan dalam bekerja, beban tanggung jawab dan hubungan antar karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ketiga karyawan senior ini. Kenyamanan merupakan hal yang diinginkan seseorang, seperti halnya ketiga karyawan ini mereka juga merasakan bahwa situasi kerja yang kondusif di perusahaan membuat mereka merasa lebih nyaman dalam bekerja. Hal tersebut berakibat positif terhadap kepuasan kerja yang didapatkan dan tidak hanya berasal dari materi semata.

Temuan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Locke, (1976), Spector, (1977) bahwa tingkat pengaruh kepuasan positif karyawan tergantung dengan pekerjaannya atau situasi pekerjaan. Dalam perusahaan antara karyawan satu dan lainnya sangat berpengaruh, kemudian lingkungan kerja juga ikut berperan terhadap kinerja yang diberikan oleh karyawan. Karena dengan terciptanya suasana yang

kondusif di lingkungan perusahaan nantinya akan berdampak positif juga bagi perusahaan.

Dalam hal ini ketiga karyawan senior ini merasa sangat menikmati pekerjaannya sampai saat ini. Hal ini tercipta tidak hanya karena adanya kompensasi yang sesuai dengan harapan dan juga adanya jaminan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan. Namun lebih dari itu seperti suasana kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja, serta keamanan kerja yang terjamin merupakan faktor pendukung terjadinya kepuasan. Tidak peduli dengan status pendidikan ketiganya yang terpenting adalah loyalitas dan kinerja terhadap perusahaan.

Harold E. Burt mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: (As'ad, 1995:112)

1. **Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :**

a. Hubungan antara manager dengan karyawan

b. Faktor fisis dan kondisi kerja

c. Hubungan sosial diantara karyawan

d. Sugesti dari teman sekerja

e. Emosi dan situasi kerja

2) **Faktor Individu**, yaitu yang berhubungan dengan :

a. Sikap orang terhadap pekerjaannya

b. Umur orang sewaktu bekerja

c. Jenis kelamin

3) **Faktor luar (external),** yang berhubungan dengan :

a. Keadaan keluarga karyawan

b. Rekreasi

c. Pendidikan (*training, upgrading* dan sebagainya)

Menurut penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dengan judul "Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. POS Indonesia (Persero) Bandung" oleh Septyawati (2013). Dalam penelitian ini dikatakan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja sangat erat hubungannya, dikarenakan ketika seorang karyawan mampu meraih suatu jabatan tertentu maka kepuasan akan tercapai. Hal ini sesuai dengan apa yang dialami oleh ketiga karyawan senior ini bahwa apa yang diperoleh saat ini seperti jabatan, kompensasi, dan jaminan kesehatan merupakan hal yang layak didapatkan