# KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR DI TOKO RETAIL WARALABA INTERNASIONAL

(Sebuah Studi Kasus Karyawan Senior Pada PT. Circleka Indonesia Utama Region Yogyakarta)

#### **JURNAL SKRIPSI**



# Ditulis oleh:

Nama : Panji Kusuma Putra

NIM : 12311240

Jurusan : Manajemen

Bidan Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI** 

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

**YOGYAKARTA** 

2015

# HALAMAN PENGESAHAN JURNAL SKRIPSI

#### BURUH LOKAL PADA WARALABA INTERNASIONAL

(Studi Kasus Kompensasi dan Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Circleka Indonesia Utama Yogyakarta)

Nama

: Panji Kusuma Putra

**NIM** 

: 12311240

Jurusan

: Manajemen

Konsentrasi

: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 10 Desember 2015

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

Dra. Trias Setiawati, MSi

# KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR DI TOKO RETAIL WARALABA INTERNASIONAL

# (Sebuah Studi Kasus Karyawan Senior Pada PT. Circleka Indonesia Utama Region Yogyakarta)

Panji Kusuma Putra, Mahasiswa Prodi Manajemen FE UII Yogyakarta,

panjikusuma94@gmail.com

Trias Setiawati, Dosen Prodi Manajemen FE UII Yogyakarta,

triassetiawati@gmail.com

#### **ABSTRACT**

This study, entitled 'Compensation and Career Development at the International Franchise Retail Stores (Case Study Senior Employee At PT. Circleka Indonesia Utama). The purpose of this study are: 1) To find out how the process of career Operation Manager, Area Coordinator, and Store Supervisor; 2) To determine the career development process an OM, AC, and SS; 3) To know the obstacles and challenges; 4) To know the form and amount of compensation; 5) To determine employee satisfaction in compensation. This study is a qualitative research approach to the case. This study uses data collection methods, ie interviews, observation, and documentation. Speakers contained in this research is Mr. Vicko as Operational Manager, Mr. Elly as Area Coordinator, and Mr. Bogy as Store Supervisor. To determine the validity of the data used to test the credibility of the data or confidence in the data. Methods of testing data using triangulation and member check. Methods of data analysis using data reduction, a data display, and conclusion drawing.

From research conducted it can be seen the three senior employees in the course of than career has always worked based on interests (protean career) and without planning, as well as always working with capabilities. Then they always worked with the aim to develop a career in this company because of the career development system is done structurally. Factor old employees and new employees who have career advancement is different, as junior senior passes. Continuing education cost factor is also a senior employee of this third barrier. In terms of compensation, which is obtained by the three senior employees in the form of financial and non-financial compensation, which amount is more in the form of financial compensation. Then the period of employment, position, and job performance also affects the amount of compensation received. In terms of job satisfaction was found that a good performance will bring good results so as to create job satisfaction, and the last is the situation and security conditions in the work also creates job satisfaction among the three senior employees.

**Keywords**: Career, Barriers, compensation, satisfaction

#### ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Kompensasi dan Pengembangan Karir di Toko Retail Waralaba Internasional (Studi Kasus Karyawan Senior Pada PT. Circleka Indonesia Utama). Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui bagaimana proses perjalanan karir Operation Manager, Area Coordinator, dan Store Supervisor; 2) Untuk mengetahui proses pengembangan karir seorang OM, AC, dan SS; 3) Untuk mengetahui hambatan dan tantangan; 4) Untuk mengetahui bentuk dan besaran kompensasi; 5) Untuk mengetahui kepuasan karyawan pada kompensasi. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan kasus. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Narasumber yang ada dalam penelitian ini adalah Pak Vicko selaku Operational Manager, Pak Elly selaku Area Coordinator, dan Pak Bogy selaku Store Supervisor. Untuk mengetahui keabsahan data digunakan uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data. Metode pengujian data menggunakan triangulasi dan member check. Metode analisis data menggunakan data reduction, data display, dan conclusion drawing.

Dari penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa ketiga karyawan senior ini dalam perjalanan karirnya selalu bekerja berdasarkan minat (protean career) dan tanpa perencanaan, serta selalu bekerja dengan kemampuan yang dimiliki. Kemudian mereka selalu bekerja dengan tujuan mengembangkan karir karena di perusahaan ini sistem pengembangan karir dilakukan secara struktural. Adanya faktor karyawan lama dan karyawan baru yang memiliki peningkatan karir yang berbeda-beda, seperti junior melewati senior. Faktor biaya melanjutkan pendidikan juga menjadi hambatan ketiga karyawan senior ini. Dalam hal kompensasi, yang didapatkan oleh ketiga karyawan senior ini berupa kompensasi finansial dan non finansial yang besarannya lebih banyak berupa kompensasi finansial. Kemudian masa kerja, jabatan, dan prestasi kerja juga berpengaruh terhadap besaran kompensasi yang diterima. Dari segi kepuasan kerja ditemukan bahwa kinerja yang baik akan mendatangkan hasil yang baik sehingga tercipta kepuasan kerja, dan yang terakhir adalah situasi dan keamanan kondisi dalam bekerja juga menciptakan kepuasan kerja diantara ketiga karyawan senior ini.

Kata Kunci : Karir, Hambatan, Kompensasi, Kepuasan

# **PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk selalu berinovasi menciptakan produk-produk baru. Semua yang bisa tercapai oleh perusahaan tak bisa terlepas dari adanya karyawan-karyawan yang berkualitas unggul. Menurut Rivai (2004:13) Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggug jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga dalam bekerja mereka mengharap akan mendapatkan balas jasa yang sesuai dan setimpal dengan kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan agar supaya dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak. Menurut Kadarisman (2012) Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun perusahaan. Bila kompensasi diberikan secara benar oleh perusahaan, maka otomatis karyawan akan terpuaskan dengan apa yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Samsudin (2006) Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya organisasi.

Kompensasi juga sangat penting bagi seorang karyawan, karena kompensasi mencerminkan suatu ukuran nilai kerja yang telah dilakukan oleh karyawan, kompensasi juga merupakan nilai yang diberikan atas jabatan yang telah dicapai oleh karyawan. semakin tinggi jabatan seseorang maka kompensasi yang didapat juga akan semakin tinggi. Menurut Simamora (2006:442) menyatakan Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa berwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan.

Setiap karyawan yang telah bersunguh-sungguh dalam bekerja dalam perusahaan berarti dia telah serius untuk berkomitmen di dalam perusahaan. Faktor-faktor seperti inilah yang membuat karyawan mencari celah agar dapat meningkatkan pendapatannya untuk memenuhi kebutuhan yang selalu meningkat. Salah satu upaya yang dilakukan karyawan adalah mengembangkan karirnya, setiap perusahaan tentunya mempunyai jenjang karir yang terstruktur

yang dapat ditawarkan kepada siapa aja yang mampu dan berkompeten di dalam perusahaan. Perusahaan yang baik tentunya mempunyai perencanaan karir yang jelas dimana hal tersebut diketahui oleh seluruh karyawan yang bekerja didalamnya. Menurut Hasibuan (2006:117) Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa dan komponen yang akan diterima.

Zaman era globalisasi saat ini mudah sekali bagi semua orang untuk mendapatkan apa yang diinginkan seperti contohnya adalah berbelanja. Ketika sedang berada dimanapun sangat mudah untuk mendapatkan tempat berbelanja seperti misalnya *minimarket*, warung kelontong, bahkan *supermarket*. Besarnya daya beli konsumen dari waktu ke waktu dibarengi dengan banyaknya produk-produk baru yang muncul di pasaran membuat investor berbondong-bondong untuk melirik bisnis di bidang retail. Hasilnya sekarang disetiap sudut jalan akan mudah menemui *minimarket* yang menjual segala kebutuhan yang diperlukan semua orang, membuat bisnis ini makin menjamur dari tahun ke tahun.

Banyaknya perusahaan retail yang ada di Indonesia tentunya berimbas juga dengan terbukanya lapangan kerja yang saat ini memang sangat dibutuhkan bagi masyarakat. Retail merupakan bisnis yang membutuhkan banyak sekali sumber daya manusia maka dari itu sangatlah bermanfaat bagi seseorang yang ingin mendapatkan pekerjaan, disamping itu banyaknya pencari kerja yang membutuhkan pekerjaan yang layak membuat bisnis retail ini dipercaya dapat menopang hidup mereka, karena tidak hanya memberikan pekerjaan sebatas kasir namun juga menawarkan jenjang karir yang terstruktur. Orang yang bekerja tentunya ingin pekerjaannya dihargai dengan cara peningkatan karir yang jelas agar supaya individu tersebut dapat mengembangkan karirnya dengan lebih baik. Menurut Rivai (2009) Pengembangan karir

adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Sebagai salah satu perusahaan retail multinasional Circle K awal mula berdiri pada tahun 1951 di El Paso Texas Kanada, baru setelah itu diikuti berbagai gerai lain yang dibuka di berbagai negara seperti Amerika Serikat, Kanada, Meksiko, Guam, Jepang, Tiongkok, Hongkong, Makau, Vietnam, Filipina, Malaysia, Uni Emirat Arab, dan Honduras. Pada tahun 1986 Circle K mulai masuk ke Indonesia dengan dibukanya gerai pertama di Jakarta kemudian diikuti kota-kota lain seperti Bandung, Yogyakarta, Bali, Batam, dan Makassar. (Anonim, 2013)

Hingga saat ini tercatat lebih dari 2100 gerai ada di Amerika Serikat dan 4000 gerai ada diluar Amerika Serikat. Untuk di Indonesia sendiri saat ini ada sekitar 104 gerai yang dibuka dan jumlahnya masih akan terus bertambah serta 700 tenaga kerja yang tersebar di seluruh Indonesia. Circle K juga merupakan pelopor adanya *minimarket* yang buka 24 jam yang kemudian sekarang ini mulai marak dibuka di Indonesia dengan berbagai nama. Hal inilah yang membuat Circle K memiliki keunggulan yang sampai saat ini masih dipertahankan. (Anonim, 2013)

Berdasarkan hal tersebut peneliti ingin mewawancarai beberapa narasumber yang sudah lama bekerja di Circle K, yang pertama adalah Bapak Vicko beliau sudah bekerja di Circle K sejak tahun 2006, Bapak Elly yang bekerja sejak tahun 2002, dan Bapak Bogy yang bekerja sejak tahun 2004. Menurut peneliti sendiri mereka merupakan sosok yang tepat untuk diwawancarai karena mereka merupakan karyawan senior yang ada di Circle K Region Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah agar peneliti dapat mengetahui besaran kompensasi dan juga pengembangan karir yang ada di PT. Circleka Indonesia Utama. Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah agar pembaca dapat mengetahui bagaimana gambaran bentuk

kompensasi yang ada di perusahaan retail dan bagaimana pula pengembangan karir yang ada dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini bertujuan untuk memberikan sumbangan ilmu yang khususnya berkaitan dengan bisnis retail. Karena selama ini belum banyak ditemui penelitian-penelitian sejenis yang memberikan informasi mengenai kompensasi dan pengembangan karir yang ada di perusahaan retail. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk membuka wawasan kepada pembaca mengenai bisnis retail yang kini sedang marak di indonesia.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas. Maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: a) Bagaimana proses perjalanan karir menjadi OM, AC, dan SS? b) Bagaimana proses pengembangan karir menjadi OM, AC, dan SS? c) Apa saja hambatan dan tantangan yang dihadapi selama bekerja di PT. Circleka Indonesia Utama? d) Apa saja bentuk dan besaran kompensasi yang diterima selama bekerja di PT. Circleka Indonesia Utama? e) Bagaimana kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima?.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data tentang: Pertama, untuk mengetahui proses perjalanan karir menjadi OM, AC, dan SS. Kedua, untuk mengetahui proses pengembangan karir menjadi OM, AC, dan SS. Ketiga, untuk mengetahui hambatan dan tantangan apa saja yang dihadapi selama bekerja di PT. Circleka Indonesia Utama. Keempat, untuk mengetahui bentuk dan besaran kompensasi yang diterima selama bekerja di PT. Circleka Indonesia Utama. Kelima, untuk mengetahui kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima selama bekerja di PT. Circleka Indonesia Utama.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Pankaj (2014) dengan judul "Managing Sales Compensation: Career Life Cycle Approach" menemukan bahwa merancang rencana kompensasi penjualan yang optimal dapat menantang sebagai organisasi penjualan harus jelas menentukan variabel utama beberapa berdampak kompensasi penjualan. Penelitian telah menunjukkan bahwa kompensasi yang efektif harus dapat memnafaatkan keterampilan, kemampuan, dan tingkat motivasi tenaga. Kompensasi dalam hal ini juga membahas mengenai perbedaan-perbedaan kompensasi dalam karir yang berbeda.

Selain itu, penelitian lain dilakukan oleh Suryandaru (2015) dengan judul Kompensasi dalam Kehidupan Profesional Para Dokter "Studi Kasus Tiga Dokter Umum dalam Pengembangan dan Kompensasi di RSUD Kabupaten Pacitan" menemukan bahwa kompensasi yang diterima oleh dokter dipengaruhi oleh gaji pokok, jasa medis, tunjangan ketika jaga IGD, mendapatkan diklat atau seminar sekali dalam setahun. Pengembangan karir dokter fungsional dan structural juga berbeda. Pengembangan karir yang ada berorientasi pada jabatan. Hambatan yang dilalui profesi dokter adalah biaya sekolah yang mahal. Persamaan yang terjadi adalah mengandung pengembangan karir dan juga kompensasi. Kedua faktor tersebut mempengaruhi individu dalam bekerja.

Penelitian yang sama dilakukan oleh Septyawati (2013) mengenai "Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. POS Indonesia (Persero) Bandung". Hasil yang sama ditemukan oleh Septyawati yaitu sama – sama mendukung adanya pengembangan karir karena hal tersebut merupakan wujud dari keterampilan individu untuk mencapai karir yang lebih baik.

Namun lain hal dengan penelitian yang dilakukan oleh Fathonah (2011) yaitu "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". Menemukan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan pegawai, pengembangan karir juga mempengaruhi kepuasan pegawai, lingkungan kerja juga mempengaruhi kepuasan pegawai, dan komitmen terhadap organisasi juga mempengaruhi kepuasan pegawai.

#### Landasan Teori

# Manajemen Sumber Daya Manusia

Inti pembahasan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan (Simamora (2006:4). Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Hasibuan (2000:10).

### Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu hal yang sangat penting bagi seorang individu yang telah bekerja untuk dapat meningkatkan karirnya ke tahap yang lebih tinggi. Menurut Rivai (2009:274) Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut Kadarisman (2013:321-323) Pengembangan karir dilakukan seseorang dalam organisasi tidak hanya ingin memperoleh 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.

# Prestasi Kerja dan Senioritas

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 pada umumnya mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja seseorang, prestasi kerja akan menjadi lebih baik. Martoyo (1997:66)

#### Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima seorang individu yang telah bekerja dan merupakan suatu hak yang harus diterima. Menurut Kanungo (1992:5) kompensasi adalah semua bentuk penghargaan baik yang bersifat finansial dan non finansial yang diperoleh dari anggota organisasi sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Menurut Sihotang (2007:220) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan

#### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan dimana seseorang merasa puas dengan pekerjaan dan kompensasi yang didapatkan dari pekerjaan tersebut. Menurut Jex (2002:131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan

#### METODE PENELITIAN

#### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dimana metode ini menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitiannya di suatu perusahaan. Metode ini dipilih karena penulis ingin mengamati secara langsung bagaimana bentuk kompensasi yang terjadi di suatu perusahaan dimana hal tersebut dapat mempengaruhi seorang individu untuk terus bekerja dan mengembangkan karirnya di perusahaan. Dengan metode kualitatif maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, lebih mendalam serta lebih bermakna karena peneliti dapat bersentuhan langsung dengan objek penelitian sehingga tujuan dari peneliti dapat tercapai dengan baik. Menurut Arikunto (2005:238) tekanan dari dari penelitiannya adalah mengapa individu tersebut bertindak demikian, apa wujud tindakan itu, dan bagaimana ia bertindak berinteraksi terhadap lingkungannya. Pendekatan penelitian studi kasus dimaksudkan untuk mengetahui tentang mengidentifikasi bentuk dan besaran kompensasi yang didapat selama bekerja di PT. Circleka Indonesia Utama serta besaran kompensasi terbesar yang diterima sampai saat ini berasal dari jabatan apa, kemudian proses-

proses untuk mengampu suatu jabatan tertentu, dan kemudian hambatan-hambatan yang selama ini dirasakan selama bekerja di PT. Circleka Indonesia Utama.

## **Subyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Circleka Indonesia Utama Yogyakarta, Jl. Magelang KM 7 Jombor Sleman, tempat di mana objek penelitian bekerja, yaitu: 1) Pak Vicko Rahardian; 2) Pak Elly Rhendy Irwanto; 3) Pak Adi Bogy Satrio; 4) Pak Dwi Ari Pratomo; 5) Pak Suparmanto; 6) Ibu Dewi Septiani; 7) Dewi Sekar Melati; 8) Rido Santoso; 9) Septian Hidayat.

#### **Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri. Namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara (Sugiyono, 2009: 61). Selain itu dikaji pula beberapa masalah utama yang menjadi dasar penelitian ini, yaitu: 1) Perjalanan Karir; 2) Pengembangan Karir; 3) Hambatan dan Tantangan dalam Karir; 4) Kompensasi; 5) Kepuasan Kerja Karyawan.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan beberapa cara untuk mengumpulkan data yaitu: 1)

Wawancara. wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan boleh mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. (Sugiyono, 2010:411), 2) Observasi. Dalam observasi peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau digunakan sebagai sumber data. Observasi partisipatif yang digunakan oleh peneliti ini diharapkan dapat memperoleh data yang lebih akurat, tajam dan sampai mengetahui pada setiap perilaku yang dinampakkan oleh narasumber, dengan begitu kualitas data yang didapatkan bisa

dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2010:404) **Dokumentasi.** Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu (Sugiyono, 2010:422).

#### **Temuan Penelitian**

#### Perjalanan Karir

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.

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.

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 ketiga karyawan senior ini.

# Pengembangan Karir

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.

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 bertahuntahun 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. 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.

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.

# Hambatan dan Tantangan

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. Dapat dikatakan bahwa faktor ini sangatlah wajar ditemui di perusahaan-perusahaan. Karena banyak hal yang mempengaruhi kinerja masing-masing individu yang membuatnya dapat memperoleh promosi jabatan yang lebih cepat.

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 degan 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.

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 sedapat mungkin berbagai hambatan tersebut harus dihadapi karena nantinya akan menjadi suatu pengalaman yang berharga ketika mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar.

## Kompensasi

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.

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.

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
	IO A		01
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.

#### Kepuasan Kerja

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.

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.

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.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan: 1) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana perjalanan karir yang dilakukan oleh ketiga karyawan senior PT. Circleka Indonesia Utama. Dalam hal ini ditemukan bahwa perjalanan karir yang dilalui oleh karyawan ini bersifat *protean career* yaitu karir yang dilakukan berdasarkan minat dan kesempatan yang ada. Dalam bekerja ketiganya tidak memiliki perencanaan akan bekerja dimana dan menunggu adanya kesempatan yang datang. Kemudian dalam perjalanan karir mereka selalu bekerja dan berjuang dengan kemampuan individual yang dimiliki.

2) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengembangan karir yang dilakukan oleh karyawan senior PT. Circleka Indonesia Utama. Dalam hal ini ditemukan bahwa ketiga karyawan memanfaatkan kesempatan terbuka yang diberikan oleh perusahaan dalam pengembangan karir. Dengan segala kemampuan individu dan semangat pantang menyerah dalam beberapa tahun mereka dapat naik ke level jabatan yang lebih tinggi. Kemudian

pengembangan karir yang terjadi di PT. Circleka Indonesia Utama secara struktural yang harus dimulai dari level terbawah, berapa lamanya di suatu jabatan tergantung dengan kinerja dan prestasi kerja karyawan.

- 3) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hambatan dan tantangan yang dilalui oleh karyawan senior PT. Circleka Indonesia Utama. Dalam hal ini ditemukan bahwa faktor junior dan senior sangat berpengaruh, dikarenakan terkadang sering terjadi karyawan baru yang pengembangan karirnya dapat meningkat secara cepat ketimbang karyawan yang lebih dulu bekerja. Karena perusahaan tidak pernah mempersalahkan hal tersebut dan lebih mengutamakan prestasi dan kinerja masing-masing karyawan sebagai tolok ukur penilaian. Kemudian yang menjadi hambatan dan tantangan selanjutnya adalah tuntutan terhadap pendidikan yang tinggi yang dibarengi dengan biaya yang tinggi juga. Untuk level terendah karyawan pendidikan tidak dipermasalahkan, namun ketiga karyawan tersebut telah memiliki jabatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi maka pendidikan juga harus mengikuti.
- 4) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kompensasi yang diterima oleh karyawan senior PT. Circleka Indonesia Utama. Dalam hal ini ditemukan bahwa kompensasi yang diterima oleh ketiga karyawan senior dan semuanya terdiri dari kompensasi finansial yaitu gaji pokok, tunjangan, dan insentif, selanjutnya adanya kompensasi non finansial yang berupa asuransi BPJS. Untuk besarannya dapat dikatakan kompensasi finansial lebih besar daripada kompensasi non finansial. Kemudian masa kerja, level jabatan, dan prestasi kerja berpengaruh terhadap besaran kompensasi yang diterima oleh karyawan.
- 5) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan senior PT. Circleka Indonesia Utama. Dalam hal ini ditemukan bahwa kinerja yang diberikan oleh karyawan dan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan apa

yang diharapkan oleh karyawan. kemudian besaran kompensasi juga dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarganya. Situasi dan kondisi lingkungan kerja seperti keamanan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. pada perusahaan ini kenyamanan itu didapatkan oleh seluruh karyawan yang menjadikan kepuasan kerja mereka terpenuhi.

#### Saran

## 1) Bagi Karyawan

Adanya kesempatan terbuka yang diberikan oleh PT. Circleka Indonesia Utama dalam pengembanga karir hendaknya dimanfaatkan sebaik mungkin. Berusaha untuk mencari ilmu dalam bidang retail sangat bermanfaat sebagai bekal untuk meraih jabatan yang lebih tinggi. Sebagai karyawan hendaknya selalu bersabar untuk menunggu kesempatan itu datang dan pada saatnya nanti ketika kesempatan itu datang karyawan akan siap ketika dibutuhkan oleh perusahaan. Mengenai kompensasi juga perlu diperhatikan lagi apakah sudah sesuai dengan keinginan karyawan atau belum.

#### 2) Bagi Perusahaan

Kebijakan yang telah PT, Circleka Indonesia Utama buat guna membuka kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir sudah dirasa baik. Akan tetapi ketersediaan toko sebagai salah satu posisi dimana *Store Supervisor* bekerja hendaknya ditambah lagi. Jika toko dari waktu ke waktu semakin bertambah nantinya dapat menambah suatu lapangan kerja. Kemudian posisi-posisi strategis juga akan bertambah seiring dengn berkembangnya perusahaan. Dalam hal kompensasi juga sudah dirasakan cukup oleh karyawan maka sebagai perusahaan retail waralaba internasional hendaknya bisa menjadi *market leader* perusahaan retail.

#### 3) Bagi Operational Manager, Area Coordinator, dan Store Supervisor

Jabatan adalah sebuah bentuk tanggung jawab dan bentuk kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan. Maka dari itu sudah selayaknya tanggung jawab dan kepercayaan itu dijaga dengan baik. Kemudian banyaklah berbagi ilmu kepada para bawahan kalian agar suatu saat nanti ketika dari ketiganya sudah tidak bisa bekerja di perusahaan lagi akan muncul orang-orang yang kompeten dan cocok bagi perusahaan.

# **PENUTUP**

Walaupun penelitian ini telah selesai dilaksanakaan, namun penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa kekurangan yang menurut penulis dapat menjadi bahan koreksi untuk penelitian selanjutnya. Untuk penelitian ke depan, dapat ditambahkan objek penelitian yang tidak hanya merupakan rekan kerja namun juga aktor-aktor penting yang berkaitan dengan pengembangan karir dan kompensasi didalam perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anonim (2013), *Circle K* , diakses pada tanggal 2 Juni 2015 jam 15.55 dari <a href="http://id.wikipedia.org/wiki/Circle\_K">http://id.wikipedia.org/wiki/Circle\_K</a>
- Barbara A. Fritzsche and Tiffany J. Parrish, "Theories and Research on Job Satisfaction" dalam Steven Douglas Brown and Robert William Lent, eds., Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- Dalil, Soendoro. (1998), *Proses dan Jalur Pengembangan Karir*, Majalah Manajemen, Jakarta: Lembaga Manajemen PPM
- Dessler, Gary. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid Dua*, Edisi Kesepuluh, Jakarta: PT. Indeks
- Fathonah, Siti. (2011), Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Keyakinan Diri (Self Efficacy), diperoleh pada tanggal 7 Juni 2015 di FE UII

- Handoko, T.H. (2008), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, S,P. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara
- James, Pappas, & Flaherty. 2010. *The Moderating Role of Individual-Difference Variables In Compensation Research*, diakses pada tanggal 10 Mei 2015 jam 20.05 dari <a href="http://proquest.com">http://proquest.com</a> 2015.
- Kadarisman, M. (2012), Manajemen Kompensasi, Jakarta: Rajawali Pers
- Kadarisman, M. (2013), Manajemen Pengembangan Daya Manusia, Jakarta: Rajawali Pers
- Kanungo, R.K, dan Mendonca. (1992), Compensation Effective Reward Management. Canada Butterworth
- Moh. As'ad. 1998. Psikologi Industri. Yogyakarta: LIBERTY
- Pankaj, Madhani. 2014. *Managing Sales Compensation: Career Life Cycle Approach*, diakses pada tanggal 10 Mei 2015 jam 19.30 dari <a href="http://proquest.com">http://proquest.com</a> 2015.
- Parerung, Adolfina, & Merkel. 2014. Disiplin: Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara, diakses pada tanggal 10 Mei 2015 jam 19.45 dari <a href="http://proquest.com">http://proquest.com</a> 2015.
- Paul E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences* .Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1997
- Orser, & Leck. 2010. Gender Influences on Career Outcomes. Proquest 2015.
- Rivai, Veithzal, Sagala, Ella Jauvani (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktek*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal, Sagala, Ella Jauvani (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktek*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Sihotang, A (2007), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Pradnya Paramita
- Simamora, Henry. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: STIE YKPN
- Simamora, Henry. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta: STIE YKPN
- Sugiyono, (2010), Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D), Bandung: ALFABETA
- Suryandaru, Hashfi Widi dan Trias Setiawati.2015. *Kompensasi dalam Kehidupan Profesional Para Dokter* (Studi Kasus Tiga Dokter Umum dalam Pengembangan dan Kompensasi di RSUD Kabupaten Pacitan), diperoleh pada tanggal 7 Juni 2015 di FE UII
- Steve M. Jex, Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach. New York: John Wiley & Sons, 2002
- Wexley, K.N., Yukl, G.A., 1977, *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.