

Upah dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus Karyawan Swalayan Yayasan Indonesia Timur di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan)

A. Nur Insan

Universitas Fajar Makassar
Email: 12andiinsan@gmail.com

Abstract. *The purpose of this reseach was to find the employee's salary and job satisfaction. This research is descriptive qualitative. Eight informan are employees. Data collection techniques in-depth interviews and observation. The results of found eight informants satisfied with their work, satisfied with supervisor, satisfied with coworker but not satisfied with salary because they were still below the Provincial minimum wage standard. Five informants were dissatisfied with shopping voucher gifts as employee salaries. There informants were satisfied with with promotion because it was promoted and five informants did not get the promotion.*

Keyword: *wages, shopping vouchers and job satisfaction*

Abstrak. Tujuan penelitian untuk mengetahui upah dan kepuasan kerja karyawan swalayan. Penelitian ini deskriptif kualitatif dengan informan delapan orang karyawan. Teknik pengumpulan data wawancara mendalam dan observasi. Hasil penelitian menemukan delapan informan merasa puas dengan pekerjaannya, puas dengan supervisornya, puas dengan teman kerjanya namun tidak puas dengan gajinya karena belum mencapai standar upah minimum provinsi. Lima informan merasa tidak puas dengan pemberian voucher belanja sebagai bagian dari gaji karyawan. Tiga orang karyawan yang merasa puas dengan promosi dan lima orang tidak mendapat promosi.

Kata kunci: *upah, voucher belanja dan kepuasan kerja*

Pendahuluan

Kesuksesan suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh pemimpinnya dalam mengelola sumber daya manusia. Pemimpin yang membawa organisasi berkelanjutan (*continuence*) dan mencapai tujuan. Berkaitan hal tersebut pemimpin menetapkan system upah dan besaran gaji karyawan jika organisasi itu milik pribadi. Namun berbeda dengan Badan usaha milik Negara (BUMN). Upah mengacu pada peraturan perusahaan dan peraturan pemerintah. Upah/gaji merupakan imbalan bagi karyawan atas pengabdianya terhadap organisasi. Oleh sebab itu upah/gaji harus sesuai dengan beban kerja dan ekspektasi karyawan sehingga karyawan sejahtera dan termotivasi bekerja. Hal tersebut dikuatkan oleh Wahyuningsih (2009) bahwa gaji mutlak diperlukan dalam suatu organisasi/perusahaan, karena dapat memotivai karyawan dalam bekerja.

Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan dihargai dan dipuji mereka cenderung memperbaiki kinerjanya. Namun jika upah/gaji/tidak sesuai dengan harapan, dapat membuat karyawan kurang disiplin dalam bekerja sehingga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya jika gaji sesuai dengan beban kerja dan harapan dapat

meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemberian upah yang sesuai dengan harapan ada perbaikan dan perkembangan kinerja yang dapat memajukan organisasi sehingga mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Karyawan di berikan gaji sebagai reward atas hasil kerjanya. Selain gaji karyawan berhak mendapatkan bonus tahunan jika perusahaan memperoleh keuntungan. Demikian juga karyawan yang bertugas di bagian pemasaran berhak mendapatkan bonus penjualan jika mereka mencapai target yang telah di tentukan oleh perusahaan sebagai penghargaan sehingga karyawan bersemangat bekerja dan dapat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian Ahmed & Ali (2008) menemukan penghargaan berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi. Pembayaran menempati urutan tertinggi yakni: 86%, promosi 74%, kondisi kerja 61%, pribadi 37%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi perlu memberikan upah yang sesuai dengan beban kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Maund, (2001) menjelaskan bahwa karyawan perlu diberi apresiasi non financial berupa pujian sehingga mereka termotivasi bekerja dan berusaha mencapai yang lebih banyak. Penghargaan financial berupa

bonus dan non financial berupa pujian. Hal tersebut dikuatkan oleh Sudarmanto (2009) menemukan bahwa sistem penghargaan berupa pengakuan terhadap karyawan mendorong perilaku positif yakni kinerja karyawan yang baik.

Perusahaan besar seperti Badan usaha milik Negara (BUMN) memberikan upah dan bonus penjualan dan bonus tahunan. Pemberian upah berdasarkan standar upah minimum regional (UMR) dan upah minum provinsi (UMP) bagi buruh. Pemerintah menetapkan upah minimum regional (UMR) dan upah minimum Provisi (UMP) disesuaikan dengan kondisi perekonomian suatu Daerah sehingga setiap Daerah mempunyai standar upah minimum Provinsi yang berbeda. Jadi setiap perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan milik perorangan harus memberikan upah berdasarkan standar upah minimum Provinsi (UMP). Namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan milik perorangan yang memberikan upah dibawah standar upah minimum Provinsi (UMP). Salah satu perusahaan milik perorangan yakni perusahaan yang dikelola oleh yayasan Indonesia Timur yang terdiri dari lembaga pendidikan yakni: sekolah menengah kejuruan (SMK), Universitas Indonesia Timur yang mengelola delapan fakultas dan satu pascasarjana, rumah sakit, hotel, swalayan dan unilever. Berkaitan hal tersebut semua karyawan, pejabat struktural dalam lingkungan Universitas Indonesia Timur dan dosen yayasan Universitas Indonesia Timur menerima upah 50 % uang tunai dan 50 % voucher belanja. Voucher belanja hanya bisa di tukar di swalayan wisata dan swalayan di Antang. Jumlah karyawan yang bekerja di berbagai usaha yayasan Indonesia Timur kurang lebih 700 orang. Semua karyawan tersebut menjadi customer swalayan wisata dan swalayan di Antang. Demikian juga perawat di rumah sakit wisata menjadi customer swalayan wisata karena rumah sakit wisata berseblahan dengan swalayan wisata. Selain itu mahasiswa fakultas kesehatan masyarakat turut menjadi customer swalayan wisata karena kampus fakultas kesehatan masyarakat terletak di belakang swalayan wisata. Meskipun banyak unit usaha yang dikelola yayasan Indonesia Timur tetapi penelitian ini hanya fokus meneliti sistem upah karyawan di kedua swalayan. Jumlah karyawan dari kedua swalayan tersebut sebanyak 20 orang yang terdiri dari dua orang manajer, 2 orang asisten mananjer dua orang supervisor dan 6 orang kasir, karyawan bagian gudang dua orang serta satpam 2 orang dan karyawan biasa 4 orang. Jam kerja di swalayan wisata terdiri dua shift yakni shift pertama jam 08.00-15.00. Shift kedua jam 15.00- 22,00.

Karyawan menerima gaji 50% uang tunai dan 50% voucher belanja. Dengan sistem upah yang demikian ada keluhan karyawan. Fenomena tersebut yang mendorong peneliti untuk mengkaji upah dengan voucher belanja sebagai gaji karyawan dan kaitannya dengan kepuasan kerja. Masalah kepuasan kerja dalam bekerja merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh setiap karyawan. Setiap orang mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Keadaan ini bersifat individual. Semakin banyak aspek-aspek dalam bekerja yang sesuai dengan keinginan individu semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan masalah yang menarik dan penting untuk diteliti dan dikaji, karena banyak memberikan manfaat yang besar bagi karyawan secara individu, organisasi, dan masyarakat. Kepuasan kerja merupakan sikap umum setiap individu terhadap pekerjaannya, (Robins, 2003). Salah satu faktor yang bisa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah factor gaji. Faktor lain juga tidak kalah pentingnya seperti kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap promosi, kepuasan supervisi dan kepuasan teman kerja.

Alasan penelitian ini dilakukan adalah: mengetahui bahwa gaji mutlak diperlukan dalam suatu organisasi/perusahaan, karena dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu belum ada peneliti yang pernah meneliti sistem pengupahan di swalayan wisata yang dikelola yayasan Indonesia Timur di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan. Novelty penelitian voucher belanja sebagai bagian dari gaji karyawan. Pemberian voucher belanja sebagai bagian dari gaji karyawan merupakan sesuatu yang baru dan unik. Sistem pengupahan yang demikian hanya ada di beberapa unit usaha dalam lingkungan yayasan Indonesia Timur. Penelitian ini menghasilkan suatu model baru sistem penggajian yakni, *voucher* belanja sebagai gaji karyawan dan kaitannya dengan kepuasan kerja. Bagaimana sistem penggajian yang di terapkan di swalayan wisata yang dikelola yayasan Indonesia Timur? Bagaimana kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan pemberian voucher sebagai bagian dari gaji karyawan? Tujuan penelitian: untuk mengetahui sistem pengupahan yang di terapkan di swalayan wisata yang dikelola yayasan Indonesia Timur. Selain itu untuk mengetahui dan kepuasan kerja karyawan dalam kaitannya dengan pemberian voucher belanja sebagai bagian dari gaji karyawan.

Landasan Teori

Di Indonesia pemerintah telah menetapkan standar gaji berdasarkan upah minimum regional (UMR) dan upah minimum provinsi (UMP). Jadi setiap perusahaan memberikan upah/gaji berdasarkan upah minimum Provinsi (UMP) yang berlaku di setiap Daerah.

Kebijakan penetapan upah minimum diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 untuk memberi jaminan kepada pekerja/buruh penerima upah untuk memenuhi kebutuhan hidup. Penetapan upah minimum dipandang perlu sebagai salah satu bentuk perlindungan upah, dengan tujuan: 1) Menghindari atau mengurangi persaingan yang tidak sehat antara sesama pekerja dalam kondisi pasar kerja yang surplus, yang menyebabkan pekerja menerima kompensasi di bawah tingkat kelayakan. 2) Menghindari atau mengurangi kemungkinan eksploitasi pekerja yang memanfaatkan kondisi pasar untuk akumulasi keuntungannya. 3) Sebagai jaring pengaman untuk menjaga tingkat upah. 4) Menghindari terjadinya kemiskinan absolut pekerja melalui pemenuhan kebutuhan dasar pekerja.

Upah/gaji merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena telah menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk memajukan organisasi. Gaji diberikan dalam bentuk uang tunai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan. Gaji sebagai reward sangat strategis untuk mempertahankan sumber daya manusia terbaik, (Yokohama, 2017). Gaji yang sesuai dengan beban kerja dapat dijadikan sebagai alat untuk memotivasi karyawan guna pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu gaji merupakan penghargaan yang bertujuan agar karyawan lebih giat meningkatkan kinerjanya dalam organisasi. Agar pemberian upah/gaji berjalan dengan baik diperlukan konsistensi yang bersifat konkrit sehingga bermanfaat bagi karyawan dan tidak pandang bulu. Artinya setiap karyawan yang bekerja harus mendapatkan kompensasi berupa gaji yang sesuai sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Namun pada kenyataannya ada perusahaan yang memberikan gaji berupa voucher belanja sebagai gaji karyawan.

Voucher merupakan alat tukar pengganti uang yang dapat digunakan untuk berbelanja di tempat yang telah ditentukan. *Voucher* dicetak oleh perusahaan yang akan mengeluarkan voucher dan memberlakukan *voucher* tersebut. *Voucher* tersebut nilainya bervariasi dari nilai yang rendah sampai nilai yang tinggi. Ada perusahaan yang memberikan *voucher* belanja sebagai salah satu bentuk apresiasi

terhadap karyawan atas prestasi yang telah dicapai oleh karyawan. Selain itu ada perusahaan yang memberikan *voucher* belanja sebagai tunjangan hari raya (THR). Namun ada perusahaan yang memberikan *voucher* belanja sebagai bagian dari gaji karyawan seperti yang diterapkan di swalayan yang dikelola yayasan Indonesia Timur. Pemberian *voucher* belanja sebagai gaji karyawan berkaitan dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang karyawan menyukai pekerjaannya, (Cherington, 1994). Kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya. Pada umumnya bila orang membahas tentang sikap karyawan, yang dimaksud adalah kepuasan kerja, (Robins, 1994).

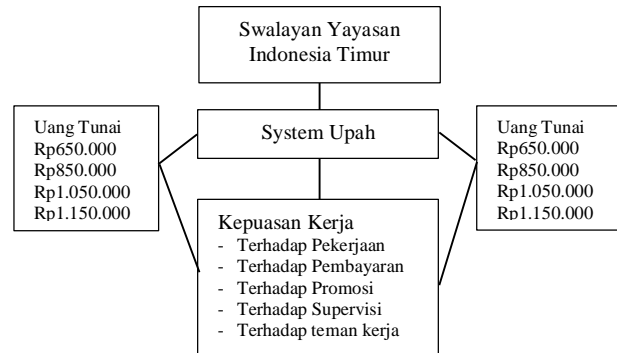
Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, (Luthans, 2001). Semakin banyak aspek-aspek dalam bekerja yang sesuai dengan keinginan individu semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah kepuasan hidup, (Wether and Davis, 1996). Faktor-faktor yang bisa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan yakni: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervisi; (c) organisasi dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif; (f) rekan kerja; (g) kondisi pekerjaan, (Sharma, 1972). Setiap organisasi perlu menciptakan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan sehingga dapat berpegaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya *job descriptive Index* (JDI) menjelaskan bahwa faktor penyebab kepuasan kerja yakni: (a) bekerja pada tempat yang tepat. (b) pembayaran yang sesuai. (c) organisasi dan manajemen. (d) supervisi pada pekerjaan yang tepat. (e) orang yang berbeda dalam pekerjaan yang tepat, (Stephans, and Gaetner, 1999). Berdasarkan *job descriptive Index* (JDI) dapat diartikan bahwa penempatan karyawan harus sesuai dengan kompetensinya, memberikan kompensasi berupa gaji yang sesuai aturan yang berlaku sehingga tercipta kepuasan kerja. Haim dalam As'ad, (1998) menjelaskan bahwa faktor utama dalam pemebutan kepuasan kerja adalah gaji. Pendapat tersebut ada benarnya, karena dengan gaji kehidupan karyawan akan baik. Akan tetapi gaji bukanlah satu-satunya faktor utama dalam

melaksanakan pekerjaan. Namun demikian, gaji yang sesuai dengan beban kerja, dapat menjamin kebutuhan hidup karyawan. Banyak perusahaan yang memberikan gaji yang tergolong tinggi bagi karyawan. Karyawan tersebut merasa terpuaskan tetapi kurang menyenangkan pekerjaannya. Dalam hal ini penempatan karyawan juga mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor yang meliputi kepuasan kerja adalah: 1) Hubungan antar karyawan (hubungan antar atasan dan bawahan). Faktor-faktor psikis dan kondisi kerja. Hubungan teman kerja. Sugesti teman kerja. 2) Faktor individu (sikap, umur dan jenis kelamin) dan 3) Faktor luar (keluarga, rekreasi, dan pendidikan).

Salah satu indikator yang membuat karyawan merasa tidak puas karena pekerjaan yang tidak menarik, imbalan yang tidak sesuai, serta rekan kerja yang tidak mendukung. Sedangkan karyawan yang merasa puas dengan kondisi internal dan eksternal organisasi akan berkomitmen untuk membangun hubungan jangka panjang yang bermakna dengan organisasi. Berdasarkan beberapa uraian tersebut, penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja dengan indikator: 1) kepuasan terhadap pekerjaan. 2) kepuasan terhadap pembayaran. 3) kepuasan terhadap promosi. 4) kepuasan terhadap supervisi, 5) kepuasan terhadap teman kerja yang diadopsi dari (Smith, et al, 1969; Lutans, 2001)

Metode Penelitian

Penelitian ini deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data observasi dan wawancara mendalam. Informan sebanyak 8 orang karyawan swalayan. Empat orang karyawan swalayan wisata dan empat orang karyawan swalayan di Antang. Kerangka konseptual penelitian ini berdasarkan teori penghargaan Thomson & Rampton, (2003) bahwa organisasi harus memberi penghargaan berupa financial kepada karyawan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja dibandingkan dengan hanya memberikan penghargaan berupan bonus tahunan yang hanya sekali setahun. Selain itu Penelitian Ahmed & Ali (2008) menemukan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pembayaran menempati urutan tertinggi 86%, promosi 74%, kondisi kerja 61%, pribadi 37%. Selanjutnya gambar kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Hasil Penelitian dan Pembahasan

Informan 1. Wawancara Kamis, 10 Januari 2019. Pria dengan inisial R usia 44 th. Saya mulai bekerja di swalayan wisata pada tahun 2014 hingga sekarang. Tugas saya melayani konsumen dan memberi label pada barang-barang yang akan di pajang di swalayan. Gaji saya Rp450.000, dan saya diberi voucher belanja senilai Rp450.000., *Voucher* belanja hanya bisa ditukar di swalayan wisata dan tidak berlaku di swalayan lain. Setelah satu tahun saya bekerja saya mendapatkan tambahan gaji dan nilai *voucher* belanja juga bertambah. Setiap tahun gaji karyawan naik namun belum mencapai standar upah minimum Provinsi. Demikian seterusnya hingga Tahun 2018 saya dipromosikan menjadi supervisor karena supervisor sebelum saya diterima di bekerja di tempat lain. Gaji saya Rp1.150.000., dan *voucher* juga senilai Rp1.150.000., Saya merasa puas dengan promosi karena ada tambahan gaji. Saya merasa puas dengan voucher belanja karena voucher saya kumpulkan dan saya tukar dengan kulkas dan televisi serta kipas angin. Saya merasa puas dengan supervisor sebelum saya karena dia mengarahkan karyawan dengan baik. Selain itu saya merasa puas dengan pekerjaan saya karena saya sudah terbiasa melakukan pekerjaan tersebut. Saya juga merasa puas dengan teman kerja karena dapat bekerjasama dengan baik. Namun saya tidak puas dengan gaji saya karena belum mencapai standar upah minimum Provinsi. Menjelang hari raya idul fitri uang makan karyawan di kembalikan sebesar Rp300.000, dan diberi voucher belanja senilai 20% dari gaji sebagai tunjangan hari raya (THR). Juga diberi dua lembar sarung dan satu lembar sajadah. Saya bertahan bekerja di swalayan wisata karena saya tidak mendapatkan pekerjaan ditempat lain. Selain itu saya tinggal di jalan Abdul Kadir berdekatan dengan swalayan wisata sehingga saya tidak mengeluarkan biaya transportasi untuk pergi bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara informan 1 dapat disimpulkan bahwa R merasa puas dengan pekerjaannya karena R sudah lama bekerja di swalayan dan pekerjaan itu sering dilakukannya. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih termotivasi bekerja sehingga kinerjanya lebih baik. Namun jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya tidak termotivasi berkerja sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya. Selain itu R merasa puas dengan teman kerjanya karena dapat bekerjasama dengan baik. Hal tersebut dapat dartikan bahwa R pandai berinteraksi. R juga merasa puas dengan supervisor sebelum dia, karena mengarahkan karyawan dengan baik. Supervisor harus bisa membimbing dan mengarahkan karyawan dengan baik sehingga terjadi hubungan yang menyenangkan antara supervisor dengan karyawan sehingga sesulit apapun pekerjaan dapat di selesaikan. Selain itu R merasa puas karena dipromosikan sebagai supervisor. Promosi merupakan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. R merasa puas dengan sistem upah 50 % uang tunai dan 50% voucher belanja. Voucher belanja yang diterima R dikumpulkan lalu ditukar dengan furniture. Namun R merasa tidak puas karena gajinya belum mencapai standar upah minimum Provinsi. R bertahan bekerja di swalayan wisata karena R di promosikan. Selain itu R berdomisili di jalan Abdul kadir berdekatan dengan swalayan wisata sehingga R, tidak mengeluarkan biaya transportasi untuk pergi bekerja. R belum mendapatkan pekerjaan di tempat lain dan usianya sudah mencapai 44 tahun sehingga R mempunyai komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasi. Berkaitan hal tersebut usia 40 tahun keatas kecil kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Becker, (1960); Meyer at., al, (1993), bahwa usia dan jenis kelamin serta pendidikan sering sebagai penentu komitmen organisasional.

Informan 2. Wawancara rabu, 16 januari, 2019. Karyawan swalayan dengan inisial M. Seorang pria yang usianya 42 th. Saya mulai bekerja di walayan wisata tahun 2014. Gaji saya sebesar Rp450.000., dan voucher belanja senilai Rp 540. 000. Tahun 2015, ada tambahan gaji Rp100.000., dan nilai voucher juga bertambah Rp100.000., Pada bulan februari tahun 2017 saya dimutasi ke swlayan di Antang dan di promosikan sebagai supervisor. Supervisor sebelum saya pindah bekerja ke tempat lain. Saya merasa puas dengan promosi tersebut. Tahun 2018 gaji saya Rp1.150.000. dan voucher belanja senilai Rp1.150.000., Harapan saya voucher belanja di kurang sebesar 25 % sehingga

gaji berupa uang tunai 75 %. Saya merasa puas dengan supervisor sebelum saya karena mengarahkan dengan baik. Saya merasa puas dengan pekerjaan saya karena saya menikmatinya. Selain itu saya merasa puas dengan teman kerja saya karena dapat bekerjasama dengan baik, namun saya merasa tidak puas dengan pemberian voucher belanja sebagai bagian dari gaji. Selain saya tidak puas karena gaji saya masih dibawah standar upah minimum Provinsi (UMP). Namun demikian saya masih tetap bekerja di swalayan karena susah mencari pekerjaan di tempat lain. Menjelang hari raya idul fitri uang makan kami karyawan di kembalikan sebesar Rp300.000, dan kami diberi voucher belanja yang senilai sebesar 20% dari gaji kami tunjangan hari raya (THR). Saya merasa senang di beri sarung dua lembar dan sajadah satu lembar karena karyawan di swalayan lain tidak mendapatkan sarung dan sajadah.

Berdasarkan hasil wawancara informan 2 dapat disimpulkan bahwa M merasa puas dengan pekerjaannya karena dia menikmatinya. Selain itu M merasa puas dengan supervisor sebelum dia karena membimbing dan mengarahkan karyawan dengan baik. Supervisor harus mempunyai skill dibidangnya agar dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. M merasa puas karena mendapat promosi. M merasa puas dengan teman kerjanya karena berinteraksi dengan baik sehingga dapat bekerja sama dengan baik, namun M merasa tidak puas karena gajinya karena masih dibawah standar upah minimum provinsi. Selain itu M merasa tidak puas dengan pemberian voucher belanja sebagai gaji. Harapan M ada perubahan sistem penggajian dengan mengurangi nilai voucher belanja minimal 25% dari gaji. Pemberian voucher belanja sebagai gaji karyawan dapat disimpulkan bahwa yayasan Indonesia Timur menginginkan agar uang yang dikeluarkan sebagian akan kembali ke yayasan. Hal tersebut merupakan sesuatu yang menarik karena berbeda di perusahaan lain. Selain itu gaji karyawan swalayan masih dibawah standar upah minimum provinsi (UMP). M bertahan bekerja di swalayan wisata karena rumahnya berdekatan dengan tempat kerjanya sehingga M tidak mengeluarkan biaya transportasi untuk pergi bekerja. Selain itu M tidak mempunyai skill dan usianya sudah 42 tahun sehingga dia tidak berpikir untuk berhenti bekerja di swalayan wisata karena susah mendapatkan pekerjaan ditempat lain. M sudah mencoba melamar kerja di tempat lain namun tidak ada panggilan. Mnjelang hari raya idul fitri karyawan di beri voucher belanja sebagai tunjangan hari raya, sementara di perusahaan lain karyawan di beri tunjangan hari (THR) saya satu bulan gaji.

Informan 3. Wawancara Kamis, 24 Januari, 2019. Karyawan swalayan dengan inisial S yang usianya 41 tahun. Saya mulai bekerja di swalayan wisata sejak tahun 2014. Gaji saya Rp450.000, saya mendapat voucher belanja senilai Rp450.000. Pada tahun 2015 gaji saya Rp550.000., dan voucher belanja senilai Rp550.000., Demikian seterusnya setiap tahun ada kenaikan gaji. Pada tahun 2018 saya dipromosikan sebagai asisten manajer. Saya merasa puas dengan promosi tersebut. Gaji saya Rp1.150.000., dan voucher senilai Rp1.150.000., Tugas saya menerima barang dan tagihan dari pemasok barang yang dipajang di swalayan. Tagihan dari pemasok barang saya proses dan saya teruskan ke manajer untuk di proses pembayarannya. Namun saya tidak puas dengan gaji saya karena belum mencapai upah minimum Provinsi (UMP). Harapan saya, pemilik swalayan memberikan gaji berdasarkan upah minimum Provinsi (UMP) dan voucher belanja ditiadakan sehingga gaji 100 % uang tunai. Namun demikian saya merasa puas dengan pekerjaan saya karena saya duduk di kursi melaksanakan pekerjaan yang sebelumnya saya berdiri melayani konsumen. Saya merasa puas dengan teman kerja karena dapat bekerja sama dengan baik. Saya merasa puas dengan supervisor karena mengarahkan dengan baik. Namun saya tidak puas dengan gaji saya karena masih dibawah standar upah minimum Provinsi (UMP). Saya merasa senang dengan pemberian voucher belanja. Voucher belanja saya kumpulkan lalu saya tukar dengan furnitur seperti TV dan kulkas. Menjelang hari raya Idul Fitri uang makan karyawan dikembalikan sebesar Rp 300.000., Selain itu kami mendapatkan voucher belanja senilai 20% dari gaji sebagai tunjangan hari raya (THR). Juga mendapat dua lembar sarung palekat dan satu lembar sajadah dimana di swalayan lain tidak seperti itu.

Berdasarkan hasil wawancara informan 3 dapat disimpulkan bahwa S merasa puas dengan pekerjaannya karena sejak dia dipromosikan sebagai asisten manajer karena dia duduk cantik bekerja yang tadinya berdiri melayani konsumen. Selain itu S merasa puas karena di promosikan sebagai asisten manajer yang tadinya hanya sebagai karyawan biasa. Jabatan sebagai asisten manajer mengangkat status sosial S dan menambah penghasilan. Setiap karyawan menginginkan promosi namun tidak semua karyawan yang berkesempatan untuk dipromosikan. Promosi merupakan penghargaan terhadap karyawan atas kerjanya yang baik. Selain itu S merasa puas dengan supervisor karena sewaktu S masih karyawan biasa, supervisor mengarahkan dengan

baik. S merasa puas dengan teman kerjanya karena sudah lama berinteraksi sehingga hubungan diantara karyawan sangat baik, dan dapat bekerjasama satu sama lain dalam melaksanakan tugas. S merasa puas dengan pemberian voucher belanja karena voucher tersebut dikumpul dan di tukar dengan furniture seperti TV dan kulkas. S bertahan bekerja di swalayan wisata karena S di promosikan sebagai asisten manajer. Namun S merasa tidak puas dengan gajinya karena belum mencapai standar upah minimum Provinsi.

Informan 4. Wawancara Kamis 31 Januari, 2019. Karyawan swalayan dengan inisial A yang usianya 35 tahun. Saya mulai bekerja di swalayan Antang tahun 2014. Saya ditugaskan untuk mengatur barang digudang dan memberi harga pada barang yang akan di pajang sawalayan. Gaji saya Rp500.000., dan saya menerima voucher belanja senilai Rp500.000., Setelah satu saya bekerja gaji saya Rp600.000., saya juga mendapatkan voucher belanja senilai Rp600.000., Tahun 2017 gaji saya Rp700.000., dan voucher belanja senilai Rp700.000., Tahun 2018 gaji saya Rp800.000., Dengan gaji yang minim saya kesulitan dalam memenuhi kebutuhan keluarga. Setiap tahun ada kenaikan gaji namun belum mencapai standar upah minimum provinsi. Harapan saya kedepan gaji berdasarkan standar upah minimum Provinsi dan voucher belanja di tiadakan sehingga gaji 100 % uang tunai. Saya merasa tidak puas dengan pemberian voucher belanja sebagai bagian dari gaji. Selain itu gaji belum mencapai upah minimum Provinsi (UMP). Namun demikian saya merasa puas dengan pekerjaan saya karena tidak kesulitan dalam bekerja. Saya merasa puas dengan supervisor karena membimbing dan mengarahkan dengan bahasa yang santun. Saya merasa puas dengan teman kerja karena dapat bekerja sama dengan baik. Saya juga tidak mendapat promosi jabatan. Saya bertahan bekerja di swalayan karena saya tidak mendapat pekerjaan di tempat lain. Saya sudah mencoba melamar di swalayan lain tapi tidak ada panggilan. Menjelang hari raya Idul Fitri uang makan karyawan dikembalikan sebesar Rp300.000., Selain itu kami mendapatkan voucher belanja senilai 20% dari gaji sebagai tunjangan hari raya (THR). Juga mendapat dua lembar sarung palekat dan satu lembar sajadah.

Berdasarkan hasil wawancara informan 4 dapat disimpulkan bahwa A merasa puas dengan pekerjaannya karena tidak kesulitan dalam bekerja. A merasa puas dengan supervisornya karena mengarahkan dengan bahasa yang santun. Seorang supervisor harus mempunyai pengetahuan

(*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) untuk membimbing, mengarahkan karyawan dan memotivasi karyawan agar karyawan lebih disiplin dalam bekerja sehingga visi dan misi perusahaan dapat terwujud. Dengan demikian perusahaan dapat *continuence*. Selain itu A merasa puas dengan teman kerja karena saling mengerti, saling membantu dan saling menghargai satu sama lain, sehingga dapat bekerjasama dengan baik. A tidak mendapat promosi jabatan. A merasa tidak puas dengan voucher belanja sebagai bagian dari gaji. Harapan A voucher belanja di tiadakan sehingga gaji karyawan 100% uang tunai. A merasa tidak puas karena gajinya belum mencapai standar upah minimum Provinsi (UMP). Ketidakpuasan terhadap gaji dapat merusak komitmen organisasional. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya beberapa karyawan yang pindah bekerja ke tempat lain dengan sistem kompensasi yang baik. Jika karyawan merasa bahwa pengabdianya lebih besar dari imbalan yang mereka terima karyawan berpikir untuk pindah bekerja ke organisasi lain yang lebih baik. Organisasi yang tidak memberikan gaji yang layak kepada karyawan, tidak bisa mempertahankan karyawannya yang berkualitas. A masih bertahan bekerja di swalayan karena belum mendapat pekerjaan di tempat lain. Selain itu pendidikan A hanya tamatan sekolah lanjutan atas (SLTA) dan tidak mempunyai keterampilan (*skill*) sehingga tidak bisa bersaing di pasar kerja.

Informan 5. Wawancara sabtu 7 februari, 2019. Karyawati dengan inisial N yang usianya 28 tahun. Saya mulai bekerja di swalayan Antang tahun 2015. Gaji saya Rp500.000., dan saya mendapatkan voucher belanja senilai Rp500.000., Setelah satu tahun saya bekerja gaji saya Rp600.000., dan voucher belanja Rp600.000., Tahun 2017 saya diangkat sebagai kasir karena kasir yang satu diterima bekerja ditempat lain. Saya merasa puas karena saya di promosikan sebagai kasir. Tahun 2018 gaji saya Rp1.000.000., dan *voucher* belanja senilai Rp1000.000., Saya merasa puas dengan pekerjaan saya karena saya duduk di depan komputer menghitung belanja konsumen yang tadinya saya berdiri dan berjalan terkadang mengantar konsumen mencari barang yang konsumen butuhkan. Selain itu saya merasa puas dengan supervisor karena mengarahkan saya dengan baik. Saya merasa puas dengan teman kerja karena kami saling membantu dalam bekerja. Namun saya tidak puas dengan voucher belanja sebagai bagian dari gaji. Meskipun gaji selalu naik namun saya tidak puas karena gaji saya belum mencapai standar upah minimum Provinsi (UMP).

Harapan saya ada perubahan sistem pengupahan dengan meniadakan voucher belanja. Saya bertahan bekerja di swalayan karena saya sudah mencoba melamar di tempat lain tapi tidak ada panggilan. Menjelang hari raya idul fitri uang makan karyawan dikembalikan sebesar Rp300.000., Selain itu kami mendapatkan voucher belanja senilai 20% dari gaji sebagai tunjangan hari raya (THR). Juga mendapat dua lembar sarung palekat dan satu lembar sajadah.

Berasarkan hasil wawancara informan 5 menunjukkan bahwa N merasa puas dengan pekerjaannya karena sejak dia menjadi kasir dia duduk di depan komputer yang tadinya berdiri dan berjalan melayani konsumen. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya disiplin dalam bekerja karena dia menyukai pekerjaannya, sebaliknya karyawan yang kurang puas dengan pekerjaannya tidak disiplin dalam bekerja sehingga akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Selain itu N merasa puas dengan supervisor karena mengarahkan dengan baik. Supervisor harus mengarahkan dan memotivasi karyawan dengan baik agar karyawan bekerja secara optimal. N merasa puas dengan promosi sebagai kasir. Setiap orang mengharapkan promosi, meskipun tidak semua orang mendapat kesempatan untuk dipromosikan. Selain itu N merasa puas dengan teman kerja karena mereka sudah lama berinteraksi sehingga dapat bekerja sama dengan baik, namun N tidak puas dengan voucher belanja sebagai bagian dari gaji karyawan. Selain itu N merasa tidak puas dengan gajinya karena masih dibawah standar upah minimum provinsi (UMP). Upah minimum provinsi di Sulawesi Selatan tahun 2018 sebesar Rp2.800.000, Gaji karyawan swalayan wisata dan swalayan di Antang yang paling tinggi hanya Rp 2.300.000, termasuk voucher belanja. Karyawan biasa hanya sekitar Rp1.600.000, namun 50% voucher belanja. Berkaitan hal tersebut menurunkan komitmen organisasional sehingga karyawan berniat untuk pindah bekerja ke perusahaan lain. Jika organisasi memberikan gaji yang minim kepada karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja sehingga karyawan berpikir untuk pindah ke organisasi lain yang lebih baik. Hal tersebut dapat meningkatkan tingginya turnover dalam organisasi sehingga organisasi tidak bisa mempertahankan karyawannya yang berkualitas.

Informan 6. Wawancara rabu, 13 Februari, 2019. Karyawati swalayan wisata dengan inisial F yang berumur 25 tahun. Saya mulai bekerja di swalayan wisata di jalan Abdul Kadir sejak tahun 2016. Tugas saya berdiri dan berjalan menunjukkan barang yang dibutuhkan konsumen. Gaji saya Rp600.000, dan voucher belanja senilai Rp600.000., Setelah

saya bekerja satu tahun gaji saya Rp700.000., dan voucher belanja senilai Rp 700.000., Tugas saya selain melayani konsumen saya sering ditugaskan untuk membantu kasir mengepak barang belanja kosumen. Pada bulan januari tahun 2018 saya dimutasi ke swalayan di Antang karena ada karyawan yang pindah bekerja ke tempat lain. Gaji saya Rp800.000., dan voucher belaja senilai Rp800.000., Saya merasa senang diberi voucher belanja karena voucher belanja saya kumpul hingga beberapa lembar lalu saya tukar dengan furnitur seperti *springbed* dan kulkas. Selain itu saya merasa puas dengan pekerjaan saya karena saya sudah terbiasa melakukan pekerjaan tersebut. Saya merasa puas dengan supervisor karena dia teman kakak saya dan dia membimbing dan mengarahkan saya dengan baik. Namun saya tidak puas dengan gaji saya karena belum mencapai standar upah minimum Provinsi. Saya tidak mendapat promosi seperti teman yang lain mungkin karena saya belum lama bekerja. Saya juga merasa puas dengan teman kerja karena kami saling membantu dalam bekerja. Saya bertahan bekerja di swalayan karena saya tidak dapat pekerjaan di tempat lain, namun saya berusaha untuk melamar pekerjaan di tempat lain yang lebih baik. Menjelang hari raya idul fitri saya diberi voucher belanja senilai 20% dari gaji sebagai tunjangan hari raya (THR). Selain itu uang maka karyawan dikembalikan sebesar Rp300.000, Saya juga di beri sarung dua lembar dan sajadah satu lembar.

Berdasarkan hasil wawacara informan 6 menunjukkan bahwa F merasa puas dengan pekerjaannya, karena dia sudah terbiasa melakukan pekerjaan tersebut sehingga tidak merasa kesulitan dalam bekerja. Selain itu, F merasa puas dengan supervisornya karena sudah kenal sejak dulu dan supervisornya teman kakaknya sehingga hubungan antar keduanya baik dan kerjasamapun berjalan dengan baik. F tidak mendapat promosi seperti karyawan lain. F merasa puas dengan teman kerjanya karena tidak memiliki kesulitan dalam berinteraksi sehingga dapat bekerja sama dengan baik. F merasa puas dengan voucher belanja karena voucher belanja yang diterima F kumpulkan dan ditukar dengan *springbed* dan barang lain. F berasal dari keluarga yang sederhana ibunya hanya menjual kue dan bapaknya kerja serabutan sehingga untuk membeli barang seperti *springbed* sangat susah. Setelah F bekerja di swalayan dia mendapatkan voucher belanja dan voucher belanja dikumpul hingga beberapa lembar lalu di tukar dengan *springbed* dan barang-barang lain. F masih tinggal dengan orang tuanya karena F belum berkeluarga. F bertahan bekerja di swalayan karena

F sudah mencoba melamar di tempat lain namun tidak ada panggilan sehingga dia merasa begitu sulit mendapatkan pekerjaan ditempat lain.

Informan 7. Wawancara Kamis 21, Februari, 2019 karyawati dengan inisial S yang berumur 25 tahun. Saya mulai bekerja di swalayan Antang sejak tahun 2016. Gaji saya Rp6.00.000., dan voucher belanja senilai Rp600.000., setelah satu tahun saya bekerja gaji saya Rp700.000., dan voucher belanja senilai Rp700.000. Tugas saya melayani konsumen dan mengatur barang di tempat pajangan. Tahun 2018 gaji saya Rp800.000., dan voucher belanja Rp 800.000., Saya merasa tidak puas dengan voucher belanja sebagai bagian dari gaji karawan. Harapan saya voucher belanja diadakan sehingga gaji 100 % uang tunai. Namun demikian saya merasa puas dengan pekerjaan saya karena tidak mendapat kesulitan dalam bekerja. Selain itu saya merasa puas dengan supervisor karena mengarahkan dengan baik jika ada pekerjaan saya yang belum selesai. Saya merasa puas dengan teman kerja karena dapat bekerjasama dengan baik. Saya tidak mendapat promosi mungkin karena masih banyak yang lebih senior dari saya. Saya tidak puas dengan gaji saya karena belum standar upah minimum Provinsi. Harapan saya ada perbaikan sistem penggajian berdasarkan standar upah minimum Provinsi. Menjelang hari raya idul fitri uang makan karyawan dikembalikan sebanyak Rp 300.000., Selain itu karyawan di beri voucher belanja senilai 20 % dari gaji sebagai tunjangan hari raya (THR). Juga diberi sarung dua lembar dan sajadah satu lembar. Saya bertahan bekerja di swalayan wisata karena susah mendapatkan pekerjaan, dan saya sudah mencoba melamar di tempat lain tapi tidak ada panggilan.

Berdasarkan hasil wawancara informan 7 menunjukkan S yang merasa puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya termotivasi bekerja, sebaliknya karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya motivasi rendah sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya. Kinerja karyawan di pengaruhi oleh motivasi dan kemampuan. Jika kemampuan karyawan rendah akan berpengaruh terhadap kinerja, demikian juga jika motivasi karyawan rendah akan berpengaruh terhadap kinerja karawan, (Robbins, 2003). Selanjutnya S merasa tidak puas dengan pemberian voucher belanja dan S menginginkan agar gaji karyawan 100 % uang tunai. Uang tunai dapat di gunakan berbelanja dimana saja. Namun voucher belanja hanya bisa digunakan di swalayan wisata dan swalayan di Antang. Jika karyawan merasa tidak

puas dengan pembayaran dapat menurunkan terhadap kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja karyawan rendah dapat menurunkan komitmen organisasional sehingga karyawan berpikir untuk pindah bekerja ke perusahaan lain. S merasa puas dengan supervisor karena mengarahkan dengan baik. S merasa puas dengan teman kerjanya karena mereka berinteraksi dan bekerja sama dengan baik. Namun S tidak mendapat promosi. Setiap karyawan mendambakan promosi namun tidak semua karyawan berkesempatan untuk di promosikan. Harapan S gaji berdasarkan standar upah minimum Provinsi. Menjelang hari raya idul fitri karyawan di beri voucher belanja senilai 20% dari gaji mereka sebagai tunjangan hari raya. Sementara karyawan di perusahaan lain mendapatkan tunjangan hari raya satu bulan gaji.

Informan 8. Wawancara Rabu, 28, Februari, 2019 karyawan swalayan dengan inisial M yang berumur 26 tahun. Saya mulai bekerja di swalayan wisata sejak tahun 2016. Tugas saya mengantar barang yang akan dipajang di swalayan dan membantu kasir mengepak belanja konsumen. Saya mendapat gaji sebesar Rp6.000.000., dan voucher belanja senilai Rp600.000., Setelah satu tahun saya bekerja gaji saya Rp700.000., dan voucher belanja senilai Rp7.000.000., Tahun 2018 gaji saya Rp800.000., dan voucher belanja senilai Rp 800.000., Saya merasa tidak puas dengan gaji saya karena masih dibawah standar upah minimum Provinsi (UMP). Selain itu saya tidak puas dengan voucher belanja sebagai bagian dari gaji. Harapan saya voucher belanja ditiadakan atau dikurangi. Namun demikian saya merasa puas dengan pekerjaan saya karena pekerjaan itu yang berulang setiap hari sehingga saya tidak merasa kesulitan dalam bekerja. Saya merasa puas dengan supervisor karena mengarahkan dengan baik. Selain itu saya merasa puas dengan teman kerja karena kami saling membantu dalam bekerja. Saya tidak di promosikan mungkin karena masih banyak yang lebih senior dari saya. Menjelang hari raya idul fitri uang makan karyawan dikembalikan sebanyak Rp300.000., Saya bertahan bekerja di swalayan karena susah mendapatkan pekerjaan ditempat. Menjelang hari raya idul fitri kami karyawan di beri voucher belanja senilai 20% dari gaji sebagai tunjangan hari raya (THR) juga diberi sarung palekat dan sajadah satu lembar.

Berdasarkan hasil wawancara informan 8 dapat dengan inisial M dapat disimpulkan bahwa M merasa puas dengan pekerjaannya karena tidak merasa kesulitan dalam bekerja dan pekerjaan itu yang berulang setiap hari. Bekerja di swalayan memang tidak sulit karena hanya melayani

konsumen seperti menunjukkan barang yang di cari konsumen dan mengepak belanja konsumen. Berbeda jika bekerja di perusahaan lain yang memerlukan pengetahuan dan konsentrasi seperti di bagian data atau bagian keuangan. Pekerjaan seperti itu memerlukan perhatian khusus. Selain itu M merasa puas dengan supervisornya karena membimbing dan mengarahkan dengan baik. Seorang supervisor harus dapat mengarahkan karyawan untuk bekerja secara profesional untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. M merasa puas dengan teman kerja karena mereka saling mengerti tugas masing-masing dan dapat bekerja sama satu sama lain, namun M merasa tidak puas dengan pemberian voucher belanja sebagai gaji karyawan. Selain itu gaji belum mencapai standar upah minimum Provinsi (UMP). M tidak mendapat promosi. M bertahan bekerja di swalayan karena tidak mendapatkan pekerjaan di tempat lain. M hanya tamatan sekolah lanjutan atas (SMA) dan tidak mempunyai skill sehingga tidak bisa bersaing di pasar kerja.

Pembahasan

Sistem pengupahan di swalayan yang dikelola yayasan Indonesia Timur 50 % uang tunai dan 50 % voucher belanja. Sistem pengupahan yang demikian termasuk unik dan berbeda dengan perusahaan lain, meskipun dicari di seluruh Indonesia tidak ada perusahaan yang menerapkan sistem pengupahan yang demikian. Hal tersebut menunjukkan bahwa yayasan Indonesia Timur menginginkan agar uang yang dikeluarkan oleh yayasan sebahagian akan kembali ke yayasan. Selain itu gaji karyawan masih dibawah standar upah minimum Provinsi (UMP). Gaji yang minim dapat meningkatkan turnover intention dalam organisasi karena ada ketidakpuasan kerja dari imbalan (*reward*). Setiap karyawan menginginkan beberapa indikator kepuasan kerja. Misal dari segi pekerjaan itu sendiri, gaji yang sesuai, promosi, supervisi dan teman kerja. Semakin banyak indikator kepuasan kerja yang sesuai dengan ekspektasi karyawan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Model kepuasan Lawler (1973) ini erat kaitannya dengan teori keadilan dari Adams (1996). Demikian juga Lawler (1973) menjelaskan bahwa orang akan merasa puas dengan bidang tertentu (misalnya gaji, atasan, rekan) dan lain-lain. Jika kepuasan kerja sesuai dengan ekspektasi karyawan dapat menumbuhkan motivasi kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Namun jika kepuasan kerja tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan misal gaji yang rendah dapat berpengaruh terhadap tingginya turnover

intention. Hal itu yang terjadi di swalayan yang dikelola yayasan Indonesia Timur. Karyawan yang mendapatkan perusahaan dengan sistem upah yang baik meninggalkan swalayan. Berdasarkan hasil wawancara dari informan ada karyawan yang hanya satu bulan bekerja ada juga yang dua bulan bekerja lalu keluar atau pindah bekerja tergantung lowongan kerja yang mereka dapatkan. Namun ada juga karyawan yang bertahan bekerja di kedua swalayan Indonesia Timur karena mendapat promosi jabatan dan tempat tinggal mereka berdekatan dengan swalayan sehingga mereka tidak mengeluarkan biaya transportasi untuk pergi bekerja. Selanjutnya delapan informan yang merasa puas dengan pekerjaannya. Puas dengan supervisornya dan puas dengan teman kerjanya. Tiga informan merasa puas dengan promosi jabatan namun lima informan yang tidak mendapatkan promosi jabatan. Selain itu lima informan merasa tidak puas dengan voucher belanja sebagai gaji karyawan. Voucher belanja hanya bisa di gunakan di swalayan yang dikelola yayasan Indonesia Timur dan tidak berlaku di swalayan lain. Selanjutnya delapan informan merasa tidak puas dengan gajinya karena masih di bawah standar upah minimum Provinsi (UMP). Oleh sebab itu pemilik swalayan perlu memperbaiki sistem upah sesuai standar upah minimum Provinsi (UMP) sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Keterbatasan penelitian kurangnya informan yang bersedia diwawancarai. Selain itu kurangnya waktu dalam pengumpulan data. Novelty penelitian ini: voucher belanja sebagai bagian dari gaji karyawan. Sistem upah seperti tersebut hanya ada di beberapa unit usaha yang dikelola yayasan Indonesia Timur di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari delapan informan semua merasa puas dengan pekerjaannya, puas dengan supervisornya dan puas dengan teman kerjanya, Lima informan merasa tidak puas dengan sistem pengupahan 50 % uang tunai dan 50 % voucher belanja. Tiga orang informan puas dengan promosi dan lima orang yang tidak dipromosikan. Setiap tahun gaji karyawan swalayan dinaikkan namun masih dibawah standar upah minimum provinsi sehingga kedelapan karyawan merasa tidak puas dengan gaji mereka. Namun demikian masih ada karyawan yang mempunyai komitmen *continuence* yang tinggi karena rumahnya berdekatan dengan tempat kerjanya dan usianya sudah mencapai 40 th lebih sehingga susah mendapatkan pekerjaan di tempat lain.

Referensi

- Adams, G. A, King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and Family involvement, family social support, and work-family conflict with Job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81, 411-420.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P., & Smith, C. (1993). Commitment Organizations and Occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 87, 538-551
- Ali, R., & Ahmed, M. (2008). *The Impact of Reward & Recognition Programs on Employees Motivation & Satisfaction*. Retrieved from: http://www.bizresearchpapers.com/22_Reena.pdf
- As'ad, Moh., (1998), *Psychology Industri, Edisi Ketiga*, Liberty, Yogyakarta.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Charrington. D. J. (1994). *Managing of Human Resources. Three Edition*. Boston: Allyn Bacon. Cooper, Donald R & Wiliam Emory. *Business Research Method*. Terjemahan. Sitompul dkk. Jakarta; Erlangga.
- Davis, K. and Wether, W. B. (1996). *Human Resources Personal Management, 5-th edition*, McGraw-Hill, Inc, USA.
- Hery Wahyuningsih. 2009. Reward and Punishment (online) <http://Jengheny.com/reward-and-punishment>, diakses tanggal 10 Februari 2015.
- Gaetner, Stephans. (1999). Structural determinants of job satisfaction an organizational commitment turnover models. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 479 - 493.
- Lawler-Bowen, David E. & Edward E. (1973). The Empowerment of service workers: What, why, how and when, *Sloan Management Review*, 33(3): 31-39.
- Luthans Freud (2001), *Organizational Behavior, Nineth Edition*, Boston: McGraw Hill. Lawler Maund, L. (2001). *An Introduction to Human Resource Management Theory & Practice*. Palgrave, Macmillan.
- Robbins, S. P (1994). *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontrovesri & Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyanan
- Robbins, S. P. (2003). *Organisational behaviour: Global and South African perspective*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Sharma, S. (1972) *Applied Multivariate Techniques*.
New: John Wiley & Sons, Inc. Schafel, Junior,
2001, *Analysis of Incomplete Data*, London:
Chapman and Hall
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hullin, C.L. (1969).
*The Measurement of satisfaction in Work and
Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan
Kompetensi SDM (Teori, Dimensi
Pengukuran dan Implementasi dalam
Organisasi)*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif,
Kkualitatif dan R & D*. Bandung:
ALFABETA.
- Thompson, C., & Rampton, L. (2003). *Human
Resource Management*. New York:
Melbourne Press.
- Yokohama, M. (2007). When to us Employee
Incentive Gifts. Retrieved from
[http://ezinearticles.com/?when-to-use.
employee-incentive-gifts&id=647448](http://ezinearticles.com/?when-to-use. employee-incentive-gifts&id=647448)