

PUAS KARIR MEDREP

Penulis

Diny Atrizka, SPsi., M.Psi

Editor

Ikbar Pratama, SE., MSc. Acc, Ph.D

Desain Isi

Diny Atrizka, S.Psi., M.Psi.

Desain Cover

Ikbar Pratama, SE., MSc. Acc, Ph.D.

ISBN:



UNPRI PRESS

Kata Pengantar

Puji syukur kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan buku monograf ini selesai.

Buku monograf ini berjudul Puas Karir Medrep (Medical Representative) yang berisi tentang pekerjaan seputar Medrep, promosi karir dalam pekerjaan Medrep, serta kepuasan kerja Medrep.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penulisan buku monograf ini, maka penulis berharap kritik, saran, dan masukan untuk menyempurnakan dan melengkapi buku ini.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua yang memberi semangat, motivasi, dukungan / dorongan sehingga buku monograf ini dapat terbit.

Medan, 4 Agustus 2022

Penulis

Diny Atrizka, S.Psi., M.Psi

DAFTAR ISI

| | halaman |
|---|---------|
| Kata Pengantar | ii |
| Daftar Isi | iii |
| | |
| BAB 1 FARMASI INDONESIA | 1 |
| A. Sejarah Farmasi Di Indonesia | 1 |
| B. Selayang Pandang Perusahaan Farmasi Di Indonesia | 3 |
| | |
| BAB 2 MEDICAL REPRESENTATIVE | 5 |
| A. Latar Belakang | 5 |
| B. Deskripsi Pekerjaan Medrep | 7 |
| | |
| BAB 3 PEMASARAN FARMASI (PERSONAL SELLING) | 9 |
| A. Pemasaran | 9 |
| B. Seni Menjual | 11 |
| | |
| BAB 4 KEPUASAN KARIR MEDICAL REPRESENTATIVE | 14 |
| A. Latar Belakang | 14 |
| B. Teori Kepuasan Kerja | 28 |
| C. Teori Pengembangan Karir | 38 |
| | |
| D. Metode | 53 |
| E. Hasil dan Pembahasan | 64 |
| F. Kesimpulan dan Saran | 76 |
| | |
| DAFTAR PUSTAKA | 80 |

BAB 1

FARMASI INDONESIA

A. Sejarah Farmasi Di Indonesia

Industri farmasi di Indonesia diawali dengan berdirinya pabrik farmasi pertama di Hindia Timur pada tahun 1817, bernama NV. Chemicalien Rathkamp & Co, kemudian NV. Pharmaceutische Handel Vereniging J. Van Gorkom & Co. pada tahun 1865. Pada kurun waktu 50 tahun, Indonesia kemudian meluncurkan industri farmasi modern pertama, yaitu pabrik kina di Bandung pada tahun 1896 (Pusdatin Kemenperin, 2021). Pada masa penjajahan merupakan periode yang dapat dikatakan tonggak awal kefarmasian Indonesia. Diawali dengan pendidikan asisten apoteker di masa pemerintahan Hindia Belanda.

Usai dari masa penjajahan berakhir, industri farmasi mulai berkembang setelah kemerdekaan Indonesia. Periode setelah perang kemerdekaan sampai dengan tahun 1958, jumlah tenaga asisten apoteker mulai bertambah dengan jumlah yang relatif lebih besar. Di tahun ini jumlah apoteker mengalami peningkatan yang luar biasa. Apoteker Indonesia juga bukan hanya berasal dari pendidikan dalam negeri saja, tetapi juga dari luar negeri.

Pada masa tahun 1958 sampai dengan 1967 perkembangan industri farmasi di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup signifikan, karena dikeluarkannya Undang-Undang Penanaman Modal Asing (PMA) pada tahun

1967 dan Undang-Undang Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) pada tahun 1968. Undang-undang inilah yang telah mendorong perkembangan industri farmasi Indonesia hingga saat ini. Keterpurukan sempat terjadi dalam industri farmasi, Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1980 tentang perubahan atas PP No. 26 Tentang Apotek. Juga mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 51 tahun 2009 tentang Pekerjaan Kefarmasian. Tak hanya itu, Pemerintah juga mengeluarkan peraturan yang mengatur tentang pemberian izin Apotek. Peraturan ini terus berubah mulai dari UU No.3/1953 tentang pembukaan apotek sampai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No.1332/Menkes/SK/X/2002 tentang perubahan PERMENKESRI No.922/Menkes/PER/X/1992 tentang ketentuan dan tata cara pemberian izin apotik sesuai dengan perkembangan dunia bisnis dan ilmu serta teknologi yang berkembang saat itu.

Mulai tahun 2014 sampai dengan sekarang yakni setelah diluncurkan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) pada tahun 2014, sejak tahun 2014 pasar farmasi Indonesia mengalami evolusi secara signifikan. Karena sebenarnya JKN dinilai cukup mengganggu industri farmasi dalam negeri, meskipun mampu memperluas cakupan pasar dan menyediakan akses layanan dan perawatan kesehatan bagi masyarakat luas. Hal ini disebabkan karena pemerintah menetapkannya harga yang cukup ketat untuk obat-obatan yang diterima dalam JKN, dan bahkan sebagian obat-obatan ini kemudian disediakan secara gratis

untuk warga negara yang memenuhi syarat saat berobat (Pusdatin Kemenperin, 2021).

B. Selayang Pandang Perusahaan Farmasi Di Indonesia

Perusahaan farmasi merupakan perusahaan obat-obatan adalah bidang usaha bisnis komersial yang fokus dalam meneliti, mengembangkan, dan mendistribusikan obat, terutama dalam hal kesehatan. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan No. 245/MenKes/SK/V/1990 tentang Ketentuan dan Tata Cara Pelaksanaan Pemberian Izin Usaha Industri Farmasi atau Perusahaan Farmasi, perusahaan atau industri farmasi adalah industri obat jadi dan industri bahan baku obat. Obat jadi ialah sediaan atau paduan bahan-bahan yang siap digunakan oleh pasien atau orang yang sakit. Bahan baku obat adalah bahan baik yang berkhasiat maupun yang tidak berkhasiat yang digunakan dalam pengolahan obat dengan standar mutu bahan farmasi.

Industri farmasi di Indonesia memiliki peluang yang besar untuk tumbuh, ditandai dengan semakin bertambahnya jumlah perusahaan / industri farmasi. Industri farmasi /perusahaan farmasi merupakan perusahaan yang memproduksi obat atau industri penghasil obat serta pendistribusian obat. Sebanyak 206 jumlah perusahaan/industri farmasi hadir di Indonesia. Tiga puluh lima perusahaan adalah Penanaman Modal Asing (PMA), empat perusahaan adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan selebihnya adalah merupakan

perusahaan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN). Perusahaan atau industri farmasi mengklasifikasikan produk obat yang diproduksinya ke dalam divisi obat resep (*ethical*) dan divisi obat yang dijual bebas (*over the counter*).

Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk terbesar di Asia Tenggara dan terbesar keempat dunia, Indonesia memiliki ukuran pasar farmasi yang sangat besar. Indonesia merupakan pangsa pasar farmasi terbesar di kawasan ASEAN. Sebesar 73% pangsa pasar farmasi nasional didominasi oleh perusahaan farmasi lokal. Kondisi ini merupakan hal yang sangat membanggakan karena hanya satu-satunya negara di kawasan ASEAN di mana perusahaan lokal mendominasi pangsa pasar. Negara lain seperti Singapura, Malaysia, dan Thailand pangsa pasar farmasinya dikuasai oleh Perusahaan Asing (*Multi-National Company*). Secara global pasar farmasi dikuasai oleh negara maju seperti Amerika Serikat, Jepang, Tiongkok, serta negara-negara di kawasan Eropa, sedangkan pasar farmasi Indonesia berada di peringkat ke 26 dunia (Pusdatin Kemenperin, 2021).

BAB 2

MEDICAL REPRESENTATIVE

A. Latar Belakang Medrep

Perkembangan dunia usaha dengan target yang tinggi dari perusahaan umumnya menjadi beban divisi marketing. Pada perusahaan farmasi para karyawan marketing ini biasa disebut dengan *medical representative (medrep)* atau *detailer man*. *Medical representative* berperan dalam mendistribusikan obat. Karyawan marketing perusahaan farmasi ini merupakan representatif divisi *ethical* (obat yang diresepkan) dan *over the counter* (obat yang dijual bebas) terdiri dari *medical representatives* atau *detailing man* khusus untuk obat yang diresepkan (*ethical*) dan *sales force* untuk obat yang dijual bebas. *Medical representative* dan *sales force* adalah garda depan perusahaan farmasi yang dituntut mampu memasarkan produk obat-obatan tersebut.

Peran *medical representative* atau *detailer* sebagai agen penjualan obat *ethical* kepada sasaran pasar yang spesifik, yakni kalangan dokter. Melalui *medical representative* maka produk obat-obatan dari suatu perusahaan farmasi bisa dikenal oleh para dokter sebagai *user* atau *customer*. *Sales force* adalah representatif marketing dengan sasaran pasar yaitu apotek, rumah sakit, klinik, ritel obat, dan tempat penjualan obat sejenis lainnya. Selain membantu *medical representatives* memperkenalkan produk farmasi ke apotek,

rumah sakit, dan klinik, *sales force* juga bertugas memasarkan obat bebas yang tidak diresepkan ke toko-toko yang menjual obat langsung kepada masyarakat.

Tugas seorang *medical representative* yakni memperkenalkan produk, baik dari faedah, maupun efek samping, karena produknya tidak diiklankan. *Medical representatives* dan *sales force* perlu memiliki wawasan dan kemampuan komunikasi yang baik. Pada dunia marketing farmasi, hal ini dikenal oleh para *medical representative* dengan istilah *product knowledge and personal selling skill*.

Medical representative atau sering juga disebut dengan *medrep* adalah suatu jenis pekerjaan dibidang farmasi yang bertugas untuk mempresentasikan produk-produk berupa obat yang ditawarkan kepada user, agar user tertarik untuk menggunakannya. Maka dari itu, biasanya *medrep* juga sering disebut dengan *detailer*. Untuk menjadi *medical representative*, maka harus mengikuti training selama 26 hari kemudian melakukan masa percobaan selama 3-6 bulan. Apabila sesuai dengan kriteria seperti dapat melakukan tindakan dengan cepat, melakukan persuasi, maka akan dipekerjakan sebagai karyawan tetap *medical representative* di suatu perusahaan farmasi.

B. Deskripsi Pekerjaan Medrep

Job Description - Medical Representatives

Medrep berperan menjembatani pertemuan antara pihak perusahaan farmasi dengan *user* ataupun pihak-pihak lainnya yang berwenang. Tugas utama (*job description*) seorang *medical representative* di perusahaan farmasi adalah sebagai berikut :

- a. melakukan kunjungan rutin kepada *user* untuk mempromosikan atau mempresentasikan produk-produk dari perusahaan farmasi agar *user* menggunakan produk mereka tersebut ketika memberikan resep kepada pasien.
- b. melakukan survei apotek untuk mengecek stok dan mengetahui pemakaian resep *user* yang sering digunakan sehingga pekerja *medrep* dapat mengetahui produk yang akan ia presentasikan kepada *user*.
- c. melakukan *follow up* untuk mengetahui apakah produk tersebut sudah digunakan oleh *user* tersebut atau tidak.
- d. membuat laporan mengenai hasil *follow up* yang dilakukan kepada *user* selama 1 minggu.

Setiap pekerja *medical representative* memiliki tim yang dibagi-bagi berdasarkan dengan wilayah/area. Setiap tim terdiri dari 2 - 5 orang (tergantung dari besarnya wilayah) termasuk dengan satu atasan atau dalam hal ini adalah *supervisor*. Untuk mencapai target yang diberikan perusahaan,

mereka akan diberikan target individu sesuai dengan kesulitan dari tempat yang akan ditugaskan oleh pekerja *medical representative* tersebut berdasarkan data-data yang didapatkan dari 3 bulan sebelumnya. Dalam hal ini, apabila pekerja *medical representative* ini dapat mencapai target individu, mereka akan mendapatkan insentif bulanan, namun target tim harus dicapai selama 3 bulan berturut-turut untuk mendapatkan insentif triwulan. Apabila tidak berturut-turut maka tim tersebut harus mengulang kembali target tersebut dari awal agar mendapatkan insentif triwulan, sehingga apabila tidak dapat mencapai target individu, hal tersebut akan berdampak kepada tidak tercapainya target tim.

Pekerja *medrep* ini harus bekerja mulai dari senin hingga jumat untuk bekerja diluar lapangan. Setiap sabtu mereka harus membuat laporan mengenai hal-hal yang telah dilakukan selama lima hari tersebut. Pekerja *medrep* ini selalu bertemu dengan tim pada pukul 08.00 tiap pagi hari untuk melakukan absensi dan diskusi hingga pukul 11.00. Mulai dari pukul 11.00 mereka harus keluar lapangan, dan mereka ditargetkan untuk bertemu dengan minimal 10 *user* setiap harinya.

BAB 3

PEMASARAN FARMASI (PERSONAL SELLING)

A. Pemasaran

Pemasaran farmasi merupakan sub bagian dasar pemasaran dimana nilai pelayanan kefarmasian atau yang lebih dikenal dengan (*Pharmaceutical care*) diaplikasikan. Orientasi pemasaran farmasi tidak hanya terbatas pada produk tetapi justru memberikan perhatian yang berlebih pada layanan farmasi yang prima. Sehingga pemasaran dan praktek pelayanan kefarmasian memiliki sejarah hidup panjang berdampingan satu sama lain. Alat pemasaran telah digunakan untuk membantu farmasis menangani banyak isu-isu dalam berbagai rung lingkup praktik, seperti berapa tarifnya untuk satu resep obat, apakah perlu untuk mendapatkan pelayanan monitoring farmakokinetik atau satelit peracikan di rumah sakit, yang produk obat bebas atau *over the counter* dibawa, dan apakah akan menggunakan perantara untuk semua produk atau memesan langsung dari produsen.

Pemasaran adalah denyut nadi kehidupan perusahaan, kegiatannya merupakan kegiatan yang berhubungan dengan manusia. Sejarah pemasaran farmasi di indonesia pada umumnya adalah dari industri farmasi yang berkembang menjadi Pedagang Besar Farmasi (PBF). Kalaupun industri farmasi

sekarang sudah moderen itu berarti baru berkembang di-era tahun 1970-an dan diikuti dengan kebijakan-kebijakan yang baru dengan regulasi pabrik farmasi maupun distribusi obat dari kebijakan pemerintah dalam hal ini Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM).

Produk farmasi dijual kepada ahli farmasi akan tetapi melalui agen/distributor yang dipromosikan kepada tenaga kesehatan (dokter, bidan, perawat, apoteker dan lain-lain) akan tetapi yang membeli pada akhirnya adalah konsumen (pasien) itu sendiri. Jadi dokter adalah konsumen/pelanggan.

Promosi kepada para dokter baik umum/spesialis merupakan bagian yang terpenting dari produk-produk farmasi yang unik. Menghasilkan market riset farmasi lebih banyak dengan melakukan audit pada resep-resep yang dituliskan oleh dokter dimana riset ini dapat dilakukan oleh perusahaan riset atau oleh industri itu sendiri yang melakukan sampling ke dokter-dokter, rumah sakit, poliklinik dan puskesmas berdasarkan riset pemasaran farmasi maka dibuatlah perencanaan pasar. Semua masukan data diolah yang hasilnya data tersebut dapat dipakai atau tidak dapat dipakai semuanya akan direfleksikan pada produk yang akan direncanakan atau diproduksi. Audit/pemeriksaan yang lain adalah melalui pembelian dari ritailer/agen/ distributor. Pengukuran dari pembelian terhadap suatu produk tertentu memberikan suatu gambaran yang jelas adanya produk-produk yang laku secara besar-besaran. Sama halnya dengan organisasi lain audit pada pembelian di rumah sakit ini pun memberikan

gambaran yang baik pada pemasaran di rumah sakit. Semua memberikan informasi yang baik untuk perubahan atau kemajuan bagi pemasaran industri farmasi (Kurniawan & Setiawan, 2018).

B. Seni Menjual

Teknik Menjual

Teknik atau seni menjual (*salesmanship*) cukup sulit untuk dilukiskan dengan kata-kata karena kesan psikologis yang berperan dalam seni menjual ialah hasil gabungan dari berbagai faktor, antara lain sikap yang menarik, penampakan atau "tampang" seseorang, suara, dan cara berbicara, cara mengemukakan pendapat, memberi perhatian pada orang lain, cara menanggapi dan menjawab pertanyaan, suasana sekeliling dan sebagainya. Kesan pertama yang baik adalah setengah sukses.

Terdapat tujuh langkah dalam melakukan suatu penjualan produk, yaitu :

- a. *Product Knowledge*
- b. *Prospecting*
- c. *The Approach*
- d. *Establishing the needs*
- e. *The Presentation*
- f. *Closing the sales*
- g. *Following through*

a. *Product Knowledge*

Langkah 1 prinsip mempelajari/menguasai segala sesuatunya dari produk yang akan kita jual kepada customer. Hal-hal pokok dari produk ialah apa produk itu dan bagaimana manfaat produk itu bagi customer.

b. *Prospecting*

Prinsip : menentukan customer yang akan kita kunjungi. Di mana kebutuhan dan keinginannya bisa kita penuhi/puaskan. Dapatkan keterangan mengenai di mana dan siapa customer yang direncanakan untuk dikunjungi. Cek kemungkinannya mereka bisa membeli produk kita. Pengetahuan mengenai *customer knowledge* adalah suatu keharusan untuk dikuasai.

c. *The Approach*

Prinsip: menjual idea dari suatu interview terlebih dahulu sebelum kita berusaha menjual produknya sendiri. Bila perlu menjual diri kita sebagai orang yang dipercaya dan profesional.

d. *Establishing The Needs*

Prinsip: jangan berusaha untuk mengatakan terlebih dahulu apa yang harus dibutuhkan oleh *customer*, usahakan agar mereka yang mengemukakan kepada kita. Perhatikanlah bahwa kita ingin membantu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapinya dari pada menjual produk kita sendiri.

e. *The Presentation*

Prinsip: melakukan suatu presentasi dari produk kita dengan ekspresi yang biasa dan logis dalam hal ingin memenuhi kebutuhan *customer*. Pergunakanlah bahasa yang benar/baik dan mudah dimengerti. Perhatikan reaksi *customer*.

f. Closing The Sales

Prinsip: menutup suatu *interview* yang dilakukan dengan meminta *customer* untuk melakukan pembelian dari produk kita. Usahakan agar *customer* dengan mudah dan senang hati mengatakan "ya" atau dengan kata lain *customer* setuju membuat *order* pembelian.

g. Following Through

Usahakan agar para *customer* mengetahui bahwa kita akan tetap memperhatikan mereka.

BAB 4

KEPUASAN KARIR MEDICAL REPRESENTATIVE

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia sebagai sumber daya terpenting dalam organisasi, sehingga menempatkan faktor manusia sebagai sumber modal dalam mencapai tujuan organisasi. Manusia adalah unsur terpenting dalam organisasi atau perusahaan maupun instansi. Perusahaan berkembang bukan hanya karena modal yang besar atau hasil faktor produksi yang banyak tapi juga karena faktor dari sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya ialah perusahaan farmasi. Perusahaan farmasi adalah salah satu bentuk perusahaan yang bergerak di bidang produksi obat-obatan dan penjualan produk obat-obatan.

Pada perusahaan farmasi yang menjadi motor target adalah pekerja *medical representative* atau *detailer man*. *Medical representatives* atau *detailing man* khusus untuk obat yang diresepkan (*ethical*) dan *sales force* untuk obat yang dijual bebas. *Medical representative* dan *sales force* merupakan andalan perusahaan farmasi. *Medical representatives* dituntut memiliki wawasan dan kemampuan komunikasi yang baik tentang *product knowledge* dan *personal selling skill*.

Pada industri farmasi tepatnya pada divisi *ethical*, promosi yang dijalankan obat yang diresepkan adalah dengan cara *personal selling*. *Personal selling* adalah suatu kegiatan pemasaran dengan cara berkomunikasi secara langsung antara penjual dan pembeli secara dua arah. Proses komunikasi antara *medical representative* dan *customer* (dokter) untuk menawarkan produknya biasanya disebut sebagai *detailing*. Itulah sebabnya *medical representative* disebut juga *detailer*. *Detailing* ini sangat penting, karena inilah tujuan utama keberadaan seorang *medical representative*.

Kemampuan berkomunikasi yang baik memang merupakan tuntutan di dalam setiap profesi kerja baik komunikasi verbal maupun non verbal. Kemampuan berkomunikasi ini dapat menunjang kesuksesan, baik di dalam pencapaian target kerja maupun karir. Bagi *medical representative* dan *sales force*, keterampilan ini juga diperlukan. Keterampilan komunikasi seorang *medical representatives* yakni tentang bagaimana cara *opening*, *greeting*, kemudian melakukan *ice breaking* untuk menarik perhatian dokter, lalu masuk dalam presentasi produk, dan akhirnya *closing* berkesan yang akan diingat oleh dokter. Sementara bagi *sales force* keterampilan berkomunikasi yakni khususnya dalam menawarkan produk dan membina hubungan dengan outlet medikal, apotek maupun outlet modern seperti ritel.

Khususnya bagi *medical representative* dalam berkomunikasi dengan dokter sebagai *user*, harus bisa menyampaikan produk yang dipasarkannya

dengan jujur dan beretika, termasuk ketika menyampaikan efek samping obat yang ditawarkannya, karena akan dapat memberikan efek resiko kepada pasien nantinya. Selain itu, tidak mengkomunikasikan secara negatif dan berlebihan produk kompetitor pada saat mencoba membandingkannya dengan produk yang sedang direpresentasikannya. *Medical representative* dan *sales force* diharapkan dapat menyampaikan sebuah kebaikan atau perbandingan produk dengan mempersuasi dan meyakinkan dokter disertai dengan penyampaian data riset klinis atau hasil uji tes medis, termasuk literatur pendukungnya, karena hal ini akan sangat membantu dokter untuk lebih yakin terhadap kebaikan dan keunggulan dari produk tersebut, sekaligus sebagai upaya mempromosikan keunggulan produk. Kemampuan berkomunikasi yang penuh keyakinan, mantap, dilandasi dengan sikap profesional yang jujur dan beretika, serta penguasaan *product knowledge* membuat *medical representative* dan *sales force* sangat dihargai oleh kliennya.

Perkembangan organisasi sangatlah bergantung pada produktivitas sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Demikian halnya yang terjadi dalam organisasi perusahaan / industri farmasi. Hal ini dimaksudkan agar penggunaan sumber daya manusia dapat dilakukan secara efektif, yang merupakan kunci ke arah tercapainya efisiensi kerja dan peningkatan produktivitas dari karyawan (*medical representative* dan *sales force*) itu sendiri. Produktivitas bagi *medical representative* maupun *sales force* berarti

mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Salah satu unsur pokok dalam organisasi adalah kesediaan dan kemauan para karyawan untuk memberikan sebagian daya upaya masing-masing secara nyata pada sistem kerjasama organisasi. Konsep ini memfokuskan perhatian pada bagaimana memotivasi orang untuk bekerja secara manusiawi, bagaimana bentuk pengawasan yang dilakukan, pemberian kompensasi, di samping itu lingkungan yang menyenangkan akan memacu seseorang karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan yang terpenting adalah bagaimana menciptakan komunikasi antara sesama karyawan, yang akhirnya juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan (Rakhman, 2013).

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi, baik secara langsung ataupun tidak langsung, seperti tekanan kerja, produktivitas, prestasi, kesejahteraan, pergantian waktu kerja, absensi, dan sebagainya. Kepuasan kerja *medical representatives* dan *sales force* tercermin dari terpenuhinya target dan meningkatnya omzet mendapatkan insentif atau bonus, serta lancarnya hubungan relasi dan komunikasi yang terjalin dengan klien dan *user*. Perusahaan farmasi tempat para *medical representatives* dan *sales force* bekerja memberikan apresiasi dan penghargaan atas prestasi karyawan mereka yang mampu memenuhi bahkan melampaui target serta meningkatnya omzet. Kepuasan kerja tidak hanya penting bagi pekerja itu sendiri sebagai individu guna mencapai kondisi fisik

dan mental yang lebih baik, namun juga bagi tempat kerjanya.]Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, demikian pula sebaliknya (Putri, 2008).

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Putri, 2008). Kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya (Munandar, 2001).

Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, makin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan begitu pula sebaliknya. Upaya meningkatkan kepuasan kerja para karyawan bukanlah suatu hal yang mudah, karena di sini pimpinan dituntut untuk mampu terlibat secara langsung dengan bawahannya, artinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut harus mengetahui segala kemampuan, kemauan dan kebutuhan karyawannya, dengan mengetahui apa yang diinginkan oleh para karyawannya (Rakhman, 2013).

Karyawan akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan

sesungguhnya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif yang merupakan suatu simpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen Sumber Daya Manusia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya (Handoko, 2014).

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen kantor atau bagian personalia dan sumber daya manusia untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya adalah dengan memperhatikan karir karyawannya. Karyawan adalah aset yang harus dipelihara, dipertahankan dan dikembangkan oleh perusahaan. Pengembangan karir diterapkan agar karyawan dapat mengetahui ekspektasi karirnya dan melihat pekerjaannya dari sisi lain di luar

pekerjaannya saat ini untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi berbagai pekerjaan di masa yang akan datang.

Pada perspektif karir yang baru, individu diharapkan mampu mengatur perkembangan karirnya sendiri. Perkembangan ini diperoleh dari pengalaman pendidikan pribadi, pelatihan, pengalaman organisasional, proyek dan bahkan perubahan dalam lapangan pekerjaan. Tujuan pengembangan karir adalah memuaskan kebutuhan karyawan. Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para karyawan mudah merasa puas (Rivai & Sagala, 2011). Ketika dalam suatu organisasi perusahaan atau instansi tidak terpenuhinya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka besar kemungkinan akan menimbulkan ketidakpuasan kerja sehingga dapat menuai berbagai keluhan dari karyawan. Gaji atau imbalan yang sesuai dengan harapan karyawan hanya akan menyehatkan atau memberikan ketentraman bagi karyawan karena gaji atau imbalan sering kali dikaitkan dengan aspek luar diri atau lingkungan pekerjaan. Berapapun besarnya gaji yang diterima, hal itu tidak akan pernah membuat seseorang merasa puas, gaji yang menarik bukan satu-satunya cara mempertahankan sumber daya manusia terbaik di perusahaan, budaya organisasi yang baik, pemimpin yang mengayomi serta kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, juga dapat menjadi perekat bagi seorang karyawan (Puspasari, 2011).

Mengingat kepuasan kerja menjadi salah satu hal penting dalam diri seorang karyawan maka perusahaan dan instansi harus menyadari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan. Dengan kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan, besar kemungkinan karyawan akan bekerja secara optimal. Sebaliknya, karyawan yang memiliki ketidakpuasan kerja akan sulit untuk mengeksplorasi semua kemampuan yang dimilikinya dengan optimal. Kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi produktivitas yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan nyata, tidak hanya bagi perusahaan atau instansi tetapi juga keuntungan bagi karyawan itu sendiri (Puspasari, 2011).

Penyebab seseorang bisa puas terhadap pekerjaannya sementara orang lain yang merasa tidak puas dari pekerjaannya, walaupun pekerjaan yang mereka lakukan adalah sama. Menurut Locke, Wagner III dan Hollenbeck (dalam Wijono, 2010) terdapat tiga komponen penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi. Sedangkan menurut George dan Jones (dalam Susanto, 2001), ada empat komponen yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yaitu kepribadian, nilai-nilai (*values*), situasi pekerjaan dan pengaruh sosial.

Kepuasan kerja penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia yaitu meningkatkan keterampilan, motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia yang mampu bersaing dan

mandiri. Kepuasan kerja *medical representatives* dan *sales force* tercermin dari terpenuhinya target dan meningkatnya omzet mendatangkan insentif atau bonus, serta lancarnya hubungan relasi dan komunikasi yang terjalin dengan klien dan *user*. Kepuasan kerja ini membantu memaksimalkan profitabilitas perusahaan farmasi tempat mereka bekerja.

Perusahaan farmasi tempat para *medical representatives* dan *sales force* bekerja selain memberikan apresiasi dalam bentuk insentif dan bonus atas terpenuhinya target dan meningkatnya omzet juga memberikan apresiasi dalam bentuk promosi jabatan karena telah mampu beberapa kali memenuhi bahkan melampaui target, meningkatkan omzet serta menjalin relasi yang baik dan lancar dengan klien perusahaan. Kepuasan kerja karyawan itu penting karena karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi, karyawan yang puas cenderung bekerja lebih produktif, karyawan yang puas cenderung berkomitmen dan memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, berprestasi/motivasi untuk sukses serta mempunyai motivasi untuk kemajuan karirnya. Howell dan Dipboye (dalam Waluyo, 2013) memandang kepuasan sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan. Menurut Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 2003), kepuasan kerja ialah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Locke (dalam Wijono, 2010) juga mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan

ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran atau perkiraan dari karyawan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan masa lalu daripada harapan-harapan untuk masa yang akan datang.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Rivai dan Sagala (2011) yaitu yang ada pada diri karyawan (intrinsik) dan faktor pekerjaannya (ekstrinsik). Faktor yang ada pada diri karyawan atau intrinsik meliputi kecerdasan intelektual, kecakapan khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, ketahanan, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan atau ekstrinsik meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan/kesempatan peningkatan karir, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda - beda sesuai dengan sistem nilai - nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek - aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya,

karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Cara meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, memiliki gaji yang laik atau pantas, *benefit*, dan kesempatan promosi yang adil, menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka, serta mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan. Ciri perilaku karyawan yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi tinggi untuk bekerja dan senang dalam melakukan pekerjaannya.

Rivai dan Sagala (2011) mengatakan bahwa kesempatan promosi jabatan atau kesempatan peningkatan karir merupakan faktor ekstrinsik atau faktor pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kesempatan promosi atau kesempatan pengembangan karir memotivasi seorang karyawan bekerja semakin lebih baik sehingga mendatangkan kepuasan kerja baginya. Kepuasan kerja karyawan itu penting karena karyawan yang puas cenderung berkomitmen dan memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mempunyai motivasi untuk kemajuan karirnya.

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Ardana dkk, 2012). Pengembangan karir bagi karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu organisasi tidak

hanya ingin memperoleh posisi yang telah dicapainya sekarang, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan, adanya kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik (Kadarisman, 2012). Tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi, pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat berpengaruh langsung pada peluang seseorang karyawan untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkannya.

Faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir dan kesempatan untuk maju selama bekerja seperti yang dikemukakan oleh Smith dan Hulin (dalam Putri, 2008) menentukan pula kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Gurin, Veroff, & Feld (dalam Wijono, 2010) menemukan bahwa karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi jabatan memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi. Porter (dalam Wijono, 2010) menemukan bahwa karyawan yang mempunyai jabatan yang tinggi atau memiliki jabatan yang lebih tinggi dari rekan sekerja lainnya memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi karena dapat lebih memuaskan ego, status, gaji, peningkatan *responsibility* dan otoritas.

Rivai dan Sagala (2011) menyatakan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai

karir yang diinginkan. Perkembangan karir sangat membantu karyawan di dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan. Di samping itu merupakan alat terpenting bagi manajemen untuk meningkatkan produktivitas, sikap terhadap pekerjaan serta kepuasan kerja (Rivai & Sagala, 2011).

Flippo (dalam Putri, 2008) mengemukakan bahwa perjalanan karir seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Schein (dalam Putri, 2008) mengemukakan bahwa perjalanan karir individu tidak berlangsung secara otomatis, tetapi melalui beberapa tahap untuk dapat menduduki posisi atau jabatan yang diinginkannya.

Paradigma karir telah mengalami perubahan. Karir bukan lagi suatu peningkatan jabatan secara vertikal, tetapi setiap perubahan jabatan atau posisi kerja seseorang dianggap suatu karir. Cascio (dalam Kurniati., dkk, 2005) mengemukakan bahwa dinamika karir tidak selalu bergerak vertikal tetapi juga horizontal misalnya melalui rotasi pekerjaan, karena rotasi pekerjaan menyediakan tantangan kerja yang berbeda dan dapat memberikan kesempatan pengembangan diri yang lebih besar.

Pada *medical representative* dan *sales force* juga terjadi pengembangan karir sama seperti pekerjaan-pekerjaan lainnya. Pengembangan karir yang diawali pada jabatan *medical representative* dan *sales force* dapat bergerak

vertikal maupun horizontal sepanjang seorang karyawan di perusahaan farmasi tersebut menempuh karirnya. Karir *medical representative* dan *sales force* yang bergerak secara horizontal adalah rotasi, yaitu *medical representative* menduduki jabatan yang sama, pekerjaan yang sama, namun ditugaskan di tempat yang berbeda-beda, yakni berganti-ganti dari daerah/kota satu ke daerah/kota lainnya. Rotasi dari satu lokasi ke lokasi lainnya dilakukan setiap tiga bulan sekali untuk mengurangi kejenuhan dari karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* ini dan agar lebih mudah menemukan kelemahan yang harus diperbaiki dari setiap lokasi. Pengembangan karir *medical representative* dan *sales force* yang bergerak vertikal adalah peningkatan jabatan dengan menduduki posisi satu tingkat di atas *medical representative* dengan menjadi *supervisor*, *district manager*, kemudian selanjutnya juga bisa sampai kepada tahap menjadi *manajer sales and marketing*, *regional sales manager* atau *area sales manager* dan seterusnya.

Handoko (2014) mengungkapkan bahwa titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan karena setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya, dan keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh adanya minat dalam diri individu. Hartati (dalam Putri, 2008) menambahkan, konsekuensi dari hal tersebut adalah karyawan mempersepsi secara negatif pengembangan karirnya. Sebaliknya karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya, berarti karyawan tersebut

merasakan adanya kesesuaian antara kebutuhan karirnya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, sehingga akan menghindari segala bentuk sikap dan perilaku yang menghambat pencapaian tujuan seperti pemogokan, ketidakhadiran dan pengunduran diri. Oleh karena itu persepsi seseorang terhadap pengembangan karirnya akan mempengaruhi kepuasan kerjanya, baik dari sisi pekerjaan itu sendiri maupun peluang promosi yang tersedia baginya. Semakin positif karyawan mempersepsikan pengembangan karirnya maka akan semakin baik pula kepuasan kerjanya, demikian pula sebaliknya. Kepuasan kerja karyawan itu penting karena karyawan yang puas cenderung berkomitmen dan memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan bermotivasi untuk sukses. Pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seseorang untuk melaksanakan suatu rencana karir (Moekijat, 2010).

B. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja

Luthans (2005) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik

pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya. Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Handoko (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Ini nampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon emosional seseorang berupa perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya sebagai refleksi dari sikap kerja atau penilaian terhadap pekerjaannya.

Rivai dan Sagala (2011) menyatakan pada umumnya ada tiga teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan. Teori yang pertama dipelopori oleh Porter (dalam Wijono, 2010), adalah *Discrepancy Theory*. Teori yang kedua dikemukakan oleh Zalesnik (dalam As'ad, 2003), dan dikembangkan oleh Adams (dalam As'ad, 2003), adalah *Theory Interpersonal Comparison Process* yang dikenal juga sebagai Teori Keadilan atau *Equity Theory*. Teori yang ketiga yaitu teori dua faktor (*Two factor theory*) teori ini dikemukakan oleh Herzberg (dalam As'ad, 2003).

1) *Discrepancy theory*

Menurut Porter (dalam Wijono, 2010) bahwa mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terhadap *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibuat standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2) *Interpersonal comparison processes theory*

Interpersonal comparison processes theory dikenal juga dengan teori keadilan/*Equity Theory*. Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik (dalam As'ad, 2003) dan dikembangkan oleh Adam (dalam As'ad, 2003). Teori

keadilan/*Equity Theory* menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

3) *Two factor theory*

Two factor theory dikenal juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (dalam As'ad, 2003). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang pertama dinamakan *dissatisfies* atau ketidakpuasan dan yang lain dinamakan *satisfies* atau kepuasan. *Satisfies* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissastifies* (*hygiene factors*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan antara lain; penghasilan, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status, jika hal tersebut tidak terpenuhi seseorang akan tidak puas. Namun perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan

ketidakpuasan, hanya saja tidak akan menimbulkan kepuasan karena faktor-faktor ini bukan sumber kepuasan kerja.

Theory Discrepancy dan *Theory Equity* (As'ad, 2003) menekankan bahwa kepuasan orang dalam bekerja ditengarai oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat, sesuai dengan harapannya dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbanannya. Teori dua faktor, faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik merupakan sumber kepuasan kerja dan faktor ekstrinsik merupakan pengurang ketidakpuasan dalam kerja.

Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2005), terdapat lima dimensi kepuasan kerja sebagai berikut.

1) Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang memberikan kesempatan belajar, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status dan tanggung jawab.

2) Upah/gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja. Jaminan finansial,

tunjangan, dan jaminan sosial seperti asuransi kesehatan dan kecelakaan kerja, serta fasilitas seperti cuti dan dana pensiun merupakan deretan atau rangkaian remunerasi yang diterima karyawan sebagai haknya.

3) Kesempatan Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya. Kesempatan untuk memperoleh peningkatan atau pengembangan karir.

4) Supervisi/penyelia (mutu pengawasan)

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula. Kemampuan supervisor untuk membimbing dan memberikan dukungan terhadap pekerjaan bawahannya. Supervisi atau mutu pengawasan juga terkait dengan hubungan kerja antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya.

5) Rekan kerja

Pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah, suportif secara sosial dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi individu karyawan. Jadi, hal ini menunjukkan kualitas hubungan antar rekan kerja sejawat maupun interaksi dengan karyawan lainnya.

Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Herzberg (dalam Rivai & Sagala, 2011), mengemukakan faktor motivator (*satisfies*) dan *dissatisfies* (*hygiene factors*). *Satisfies* atau *motivator factors* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja. *Dissatisfies* atau *hygiene factors* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan.

1. *Satisfies* (motivator)

Faktor-faktor ini terdiri dari :

- a. prestasi/kemampuan pencapaian (kesempatan berprestasi),
- b. pengakuan (kesempatan memperoleh penghargaan),
- c. tanggung jawab,
- d. pekerjaan itu sendiri (pekerjaan yang menarik penuh tantangan),
- e. kemajuan/promosi, dan
- f. pekerjaan itu sendiri.

Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menggerakkan motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi yang baik dan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan.

2. *Dissatisfies* atau *hygiene factors*

Faktor-faktor ini terdiri dari :

- a. kebijakan perusahaan,

- b. mutu dari supervisi teknis (pengawasan),
- c. gaji/upah,
- d. hubungan antarpribadi (relasi interpersonal atasan-bawahan maupun rekan kerja sejawat, interaksi dengan karyawan lain),
- e. kondisi pekerjaan (kondisi fisik lingkungan kerja),
- f. keamanan pekerjaan dan
- g. status.

Perbaikan terhadap situasi (faktor *hygiene*) ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, namun tidak mendorong timbulnya kepuasan, karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja.

Menurut Rivai dan Sagala (2011) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri karyawan (faktor intrinsik) dan faktor pekerjaannya (faktor ekstrinsik).

1. Faktor yang ada pada diri karyawan atau intrinsik

meliputi kecerdasan intelektual, kecakapan khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, ketahanan, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan atau ekstrinsik

meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan/kesempatan peningkatan karir, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Walaupun uraian tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja cukup variatif, namun pendapat berikutnya yang diberikan oleh Gilmer (As'ad, 2003) dengan sepuluh faktor kepuasan kerja nampaknya jauh lebih beragam. Kesepuluh faktor diuraikan sebagai berikut.

1) Kesempatan untuk maju,

dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2) Keamanan kerja,

sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3) Gaji,

lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4) Perusahaan dan manajemen,

dimana perusahaan dan manajemen yang baik adalah faktor yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5) Pengawasan (supervisi),

bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasan.

Supervisi yang buruk berakibat absensi dan *turn over*.

6) Faktor intrinsik dari pekerjaan,

dimana atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7) Kondisi kerja,

termasuk di sini adalah kondisi kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.

8) Aspek sosial,

merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan.

9) Komunikasi,

dimana komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawan. Keadaan ini akan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.

10) Fasilitas,

termasuk didalamnya fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

C. Teori Pengembangan Karir

Pengembangan Karir

Karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Menurut Handoko (2014), karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Mathis dan Jackson (2006), karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Paradigma karir telah mengalami perubahan. Karir bukan lagi suatu peningkatan jabatan secara vertikal, tetapi setiap perubahan jabatan atau posisi kerja seseorang dianggap suatu karir. Cascio (dalam Kurniati, dkk, 2005) mengemukakan bahwa dinamika karir tidak selalu bergerak vertikal tetapi juga horizontal misalnya melalui rotasi pekerjaan, karena rotasi pekerjaan menyediakan tantangan kerja yang berbeda dan dapat memberikan kesempatan pengembangan diri yang lebih besar.

Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavioral science*) pada umumnya menggunakan istilah karir dengan tiga pengertian berikut (dalam Handoko, 2014).

- 1) Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- 2) Karir sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas (jalur karir).
- 3) Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karir.

Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Pada praktik pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2014) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Rivai dan Sagala (2011) menyatakan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut Moekijat (2010) pengembangan karir adalah tindakan-tindakan

perseorangan yang dilakukan oleh seseorang untuk melaksanakan suatu rencana karir.

Moekijat (2010) mengemukakan lima faktor yang dipertimbangkan dalam pengembangan karir meliputi keadilan karir, pengawasan atau kepedulian atasan, informasi dan peluang promosi, minat pekerjaan, serta tingkat kepuasan karir.

1. Keadilan Karir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.

2. Pengawasan atau Kepedulian Atasan

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi dan Peluang Promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para karyawan akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan serta kesempatan untuk dipertimbangkan maupun dipromosikan.

4. Minat Pekerjaan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang. Pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5. Tingkat Kepuasan Karir

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan

mencapai posisi atau jabatan yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karir nya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

Aspek Pengembangan Karir

Menurut Davis dan Werther (dalam Sulastrie, 2012) bahwa ada lima aspek dari pengembangan karir yaitu:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil hanya bisa terwujud jika kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara langsung di kalangan karyawan.

2. Kepedulian atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga para karyawan tersebut

mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Alasan ini penting terutama bila lowongan yang tersedia diisi melalui seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

4. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam menumbuhkan minat karyawan untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sifatnya sangat individualistik. Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, sifat dan jenis pekerjaan seseorang, pendidikan, dan pelatihan yang pernah ditempuh. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat terhadap besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya dan dapat juga membatasi keinginan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

5. Kepuasan karir

Setiap orang ingin meraih kemajuan termasuk kemajuan dalam meniti karir. Ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan seseorang yang berlainan. Kepuasan dalam konteks karir tidak selalu berarti keberhasilan dari

berbagai faktor pembatas yang dihadapi seseorang, karyawan puas apabila mencapai tingkat tertentu dalam karirnya atau seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal.

Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2014) tujuan dari pengembangan karir adalah sebagai berikut ;

a. Untuk mengembangkan para karyawan agar dapat dipromosikan

Perencanaan karir membantu untuk mengembangkan suplai karyawan internal. Perencanaan karir membantu di dalam penyediaan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri dan pertumbuhan. Dengan membantu karyawan dalam perencanaan karir, Departemen SDM dapat mengantisipasi rencana kerjanya serta mendapatkan karyawan berbakat yang diperlukan untuk mendukung dan menunjang strategi perusahaan.

b. Untuk mengungkapkan potensi karyawan

Perencanaan karir mendorong para karyawan untuk lebih menggali kemampuan-kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai sasaran karir tertentu. Atau dengan kata lain perencanaan karir mendorong

karyawan untuk lebih selektif dalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karir yang lebih khusus.

c. Untuk mendorong pertumbuhan

Rencana dan sasaran karir memotivasi atau mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

d. Untuk mengurangi penimbunan

Perencanaan karir menjadikan karyawan sadar akan pentingnya kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang suka mementingkan diri sendiri dari penimbunan karyawan (bawahannya) yang berprestasi, serta menyadarkan bahwa Departemen SDM bukan departemen yang menentukan segala-galanya.

e. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan

Dengan penimbunan yang berkurang dan kesempatan pertumbuhan yang meningkat, kebutuhan akan penghargaan individu, seperti pengakuan dan prestasi dapat lebih mudah dan lebih cepat terpenuhi.

f. Untuk meningkatkan karir

Perencanaan karir dapat membantu para karyawan agar siap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting. Perencanaan karir membantu menyiapkan pekerjaan yang lebih penting dan pelaksanaan rencana kegiatan yang telah ditentukan dan disetujui.

g. Untuk menurunkan perputaran/perpindahan kerja (*turn over*) karyawan

Meningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan terhadap karir individual akan meningkatkan kesetiaan organisasional (loyalitas) serta mengurangi tingkat pengunduran diri atau pindah kerja (*turn over*).

Kegiatan Pengembangan Karir

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Menurut Handoko (2014) ada beberapa kegiatan pengembangan karir individual yaitu :

a. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

b. *Exposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*. *Exposure* berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Atau dengan kata lain *exposure* adalah penyingkapan diri atau dikenal oleh pihak lain yaitu berbagai pihak

yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

c. Permintaan berhenti (pengunduran diri)

Bila seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar ditempat lainnya, maka permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir lainnya. Keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

d. Kesetiaan organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasi. Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

e. Mentors (pembimbing) dan sponsor

Seorang mentors adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Bila mentors dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, seperti program latihan, transfer atau promosi maka dia menjadi sponsor.

f. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan-penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan untuk tumbuh. Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, disebabkan karena tidak selalu sesuai dengan kepentingan perusahaan. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan perusahaan dan karyawan, maka bagian personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan.

Peran-peran Dalam Pengembangan Karir

Pada proses pengembangan karir karyawan dalam organisasi, ada tiga hubungan saling terkait antara individu, manajer, maupun organisasi. Ketiganya memiliki peran masing-masing. Dessler (1997) menjelaskan peran ketiganya dalam pengembangan karir sebagai berikut :

1) Peran Individu

- i. Menerima tanggung jawab untuk karir Anda sendiri.
- ii. Memprediksi atau menaksir minat, keterampilan, dan nilai anda.
- iii. Mencari informasi dan rencana karir.

- iv. Membangun tujuan dan rencana karir.
- v. Memanfaatkan peluang pengembangan.
- vi. Membicarakan / mendiskusikan dengan manajer Anda tentang karir Anda.
- vii. Mengikuti seluruh rencana karir yang realistis.

2) Peran Manajer

- i. Memberikan umpan balik kinerja yang tepat waktu.
- ii. Memberikan dukungan dan penilaian pengembangan.
- iii. Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir.
- iv. Mendukung rencana pengembangan karir.

3) Peran Organisasi

- i. Mengkomunikasikan misi, kebijakan, dan prosedur.
- ii. Memberikan peluang pelatihan dan pengembangan.
- iii. Memberikan informasi karir dan program karir.
- iv. Menawarkan satu keanekaragaman pilihan karir.

Jadi, pengembangan karir seorang individu sangat terpengaruh dari tiga peran tersebut. Dari peran tersebut, nampak bahwa seorang manajer sangat berperan dalam pengembangan karir individu di sebuah organisasi. Manajer yang baik seharusnya mendukung penuh kinerja karyawan dan proaktif untuk membantu karyawan dalam mengembangkan karir.

Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi (Handoko, 2014).

1. Pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
2. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
3. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih

luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

Hubungan Antara Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Locke (dalam Luthans, 2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen kantor atau bagian personalia dan sumber daya manusia untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya adalah dengan memperhatikan karir karyawannya. Karyawan adalah aset yang harus dipelihara, dipertahankan dan dikembangkan oleh perusahaan. Pengembangan karir diterapkan agar karyawan dapat mengetahui ekspektasi karirnya dan melihat pekerjaannya dari sisi lain di luar pekerjaannya saat ini untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi berbagai pekerjaan di masa yang akan datang.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Rivai dan Sagala (2011) yaitu yang ada pada diri karyawan (intrinsik) dan faktor

pekerjaannya (ekstrinsik). Faktor yang ada pada diri karyawan atau intrinsik meliputi kecerdasan intelektual, kecakapan khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, ketahanan, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan atau ekstrinsik meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan/kesempatan peningkatan karir, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Rivai dan Sagala (2011) mengatakan bahwa kesempatan promosi jabatan atau kesempatan peningkatan karir merupakan faktor ekstrinsik atau faktor pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kesempatan promosi atau kesempatan pengembangan karir memotivasi seorang karyawan bekerja semakin lebih baik sehingga mendatangkan kepuasan kerja baginya. Kepuasan kerja karyawan itu penting karena karyawan yang puas cenderung berkomitmen dan memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Korelasi antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* bermakna bahwa pengembangan karir merupakan faktor penting dalam mewujudkan kepuasan kerja karyawan, yakni *medical representatives*. Menurut Herzberg (dalam Rivai & Sagala, 2011), pengembangan karir atau promosi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Herzberg (dalam Rivai & Sagala, 2011) secara rinci mengemukakan faktor *satisfies/motivator* sebagai faktor-faktor yang menjadi

sumber kepuasan kerja dan faktor *dissatisfies/hygiene* sebagai faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Faktor *satisfies* yang terdiri dari prestasi, pengakuan/penghargaan, tanggung jawab, kemajuan/promosi, dan pekerjaan itu sendiri, serta faktor *dissatisfies* meliputi kebijakan perusahaan, upah/gaji (renumerasi), supervisi atau mutu pengawasan, kondisi kerja, hubungan antarpribadi (rekan kerja), dan keamanan kerja.

D. Metode

Metode penelitian sangat menentukan suatu penelitian karena menyangkut cara yang benar dalam pengumpulan data, analisa data, dan pengambilan keputusan hasil penelitian. Pembahasan dalam metode penelitian meliputi identifikasi variabel, definisi operasional, subjek penelitian, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, alat ukur serta metode analisa data (Hadi, 2000). Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga dikategorikan sebagai penelitian eksplanatori atau penelitian penjelasan, karena menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Goodwin (2005) menyatakan bahwa pada pendekatan kuantitatif, data yang ada dikumpulkan dan diperlihatkan dalam bentuk angka.

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Bebas / Independen (X) : Pengembangan Karir

3. Variabel Terikat / Dependen (Y) : Kepuasan Kerja

Definisi operasional penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja adalah respon emosional seseorang berupa perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berhubungan dengan pekerjaannya sebagai refleksi dari sikap kerja atau penilaian terhadap pekerjaannya dan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukannya dilihat dari faktor intrinsik diri karyawan dan faktor ekstrinsik (dari sisi pekerjaan).

Kepuasan kerja diungkap melalui dua faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg (dalam Riva'i, 2011) pada teori dua faktor, yaitu faktor *satisfies* yang terdiri dari prestasi, pengakuan/penghargaan, tanggung jawab, kemajuan/promosi, dan pekerjaan itu sendiri, serta faktor *dissatisfies* meliputi kebijakan perusahaan, upah/gaji (renumerasi), supervisi atau mutu pengawasan, kondisi kerja, hubungan antarpribadi (rekan kerja), dan keamanan kerja. Kepuasan kerja tersebut diukur dengan menggunakan Skala Kepuasan Kerja yang disusun berdasarkan faktor kepuasan kerja teori dua faktor Herzberg. Tinggi rendahnya skor kepuasan kerja tampak pada skor individu yang diperoleh dari hasil Skala Kepuasan Kerja. Semakin tinggi skor pada skala, maka semakin tinggi kepuasan kerja

individu karyawan. Sebaliknya, semakin rendah skor pada skala, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.

2. Pengembangan Karir adalah cara memandang, menilai, dan mengartikan proses peningkatan kemampuan kerja individu karyawan melalui tindakan-tindakan atau kegiatan perseorangan yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan dilihat dari aspek-aspek keadilan karir, pengawasan atau kepedulian atasan, informasi dan peluang promosi, minat pekerjaan, serta tingkat kepuasan karir.

Pengembangan karir diungkap melalui lima faktor pengembangan karir yang dikemukakan oleh Moekijat (2010) yang terdiri dari keadilan karir, pengawasan atau kepedulian atasan, informasi dan peluang promosi, minat pekerjaan, serta tingkat kepuasan karir. Pengembangan karir tersebut diukur dengan menggunakan Skala Pengembangan Karir yang disusun berdasarkan faktor pengembangan karir yang dikemukakan oleh Moekijat. Tinggi rendahnya skor pengembangan karir tampak pada skor individu yang diperoleh dari hasil Skala Pengembangan Karir. Semakin tinggi skor pada skala, maka pengembangan karir karyawan semakin baik atau kuat. Sebaliknya, semakin rendah skor pada skala, maka pengembangan karir karyawan semakin kurang baik atau lemah.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti, sedangkan sampel adalah sebagian orang dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Sugiarto, dkk., 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor Perusahaan Farmasi - X Cabang Medan yang merupakan karyawan divisi *ethical & over the counter (pharmaceuticals)* sejumlah 92 orang.

Sampel adalah bagian dari sebuah populasi yang dianggap dapat mewakili dari populasi tersebut (Danim, 2000). Secara tradisional, statistik menganggap jumlah sampel yang lebih dari 60 orang sudah cukup banyak (Azwar, 2005). Namun secara metodologis, besar kecilnya sampel yang representatif harus mengacu pada heterogenitas populasi. Semakin heterogen populasi, maka semakin banyak sampel yang harus diambil (Azwar, 2012). Karena sedikitnya jumlah populasi, maka penulis menggunakan teknik pengambilan sampel dengan *total sampling* yaitu, seluruh populasi menjadi anggota yang akan diamati sebagai sampel atau dengan kata lain jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2018). Menurut Sugiyono (2018), alasan mengambil *total sampling* adalah karena jumlah populasi yang sedikit dijadikan sampel penelitian semuanya dan juga karena sampel yang besar cenderung memberikan atau lebih mendekati nilai sesungguhnya terhadap populasi.

Metode Pengumpulan Data / Instrumen

Instrumen/alat ukur merupakan alat pengumpul data dalam kegiatan penelitian yang mempunyai tujuan untuk mengungkap fakta mengenai variabel yang diteliti. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah metode *self reports*. Metode *self reports* berasumsi bahwa subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri, apa yang dinyatakan subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subjek tentang pertanyaan atau pernyataan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti (Hadi, 2000). Sesuai dengan metode *self reports*, maka instrumen/alat ukur yang digunakan untuk mengumpulkan data tentang kepuasan kerja adalah dengan skala model Likert, untuk mengumpulkan data pengembangan karir adalah juga dengan menggunakan skala model Likert.

Skala adalah suatu prosedur pengambilan data yang merupakan suatu alat ukur aspek afektif (Azwar, 2012). Metode skala psikologi memiliki beberapa karakteristik sebagai alat ukur psikologi (Azwar, 2012), yaitu : (1) stimulusnya berupa pertanyaan atau pernyataan yang tidak langsung mengungkap atribut yang hendak diukur melainkan mengungkap indikator perilaku dari atribut yang bersangkutan; (2) indikator perilaku diterjemahkan dalam bentuk aitem-aitem, maka skala psikologi selalu berisi banyak aitem, dan (3) respon subjek tidak diklasifikasikan sebagai jawaban "benar" atau "salah". Azwar (2012) juga mengemukakan bahwa indikator perilaku merupakan bentuk-

bentuk perilaku yang mengindikasikan ada-tidaknya suatu atribut psikologis yang diperoleh dari komponen-komponen dalam konsep teoritik atribut yang hendak diukur dan berasal dari aspek-aspek atau ciri-ciri yang tercakup dalam definisi.

Menurut Azwar (2012) metode skala mempunyai kebaikan dan alasan penggunaan yaitu :

1. Pertanyaan disusun untuk menimbulkan jawaban yang merupakan refleksi dari keadaan diri sendiri subjek yang tidak disadari.
2. Skala digunakan untuk mengungkap suatu atribut tunggal.
3. Subjek tidak menyadari arah jawaban yang sesungguhnya diungkap dari pertanyaan skala.

1. Skala Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur melalui Skala Kepuasan Kerja yang disusun berdasarkan teori kepuasan kerja Herzberg yaitu teori dua faktor "*motivator - hygiene*" (*satisfies-dissatisfies*). Skala Kepuasan Kerja ini untuk mengukur kepuasan kerja karyawan berdasarkan dua faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg (dalam Riva'i, 2011) pada teori dua faktor, yaitu faktor *satisfies* yang terdiri dari prestasi, pengakuan/penghargaan, tanggung jawab, kemajuan/promosi, dan pekerjaan itu sendiri, serta faktor *dissatisfies* meliputi kebijakan perusahaan, upah/gaji (renumerasi), supervisi atau mutu

pengawasan, kondisi kerja, hubungan antarpribadi (rekan kerja), dan keamanan kerja.

Penyusunan skala dibuat dalam bentuk skala Likert. Aitem terdiri dari pernyataan dengan empat (4) pilihan jawaban yaitu sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Skala dinyatakan dalam bentuk pernyataan *favorable* (mendukung) dan *unfavorable* (tidak mendukung). Nilai setiap pilihan bergerak dari 1 sampai dengan 4. Bobot penilaian untuk pernyataan *favorable* yaitu : SS=4, S=3, TS=2, dan STS=1. Bobot penilaian untuk pernyataan *unfavorable* yaitu : SS=1, S=2, TS=3, dan STS=4. Adapun rancangan Skala Kepuasan Kerja sebagai berikut.

Tabel 4.1.
Blueprint Skala Kepuasan Kerja

| No | Aspek/Dimensi/Faktor | Indikator | Aitem <i>Favorable</i> | Aitem <i>Unfavorable</i> | Jumlah (f) |
|----|-------------------------------|---|---------------------------|-----------------------------|---------------|
| 1. | <i>Satisfies (motivator)</i> | a. Memiliki Prestasi | 20,28,54 | 1,12 | 5 |
| | | b. Memperoleh pengakuan atau penghargaan | 2,13,29 | 23 | 4 |
| | | c. Memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan maupun tugas yang dilakukan | 3,14,21,36,41 | 30 | 6 |
| | | d. Menyukai dan mencintai pekerjaan | 4,22,31,37,42,50,52 | 46,51 | 9 |
| | | e. Merasa mendapat kesempatan atau diberi peluang untuk promosi | 24,32,38,43 | 5 | 5 |
| 2. | <i>Dissatisfies (hygiene)</i> | a. Kebijakan perusahaan | 6,15,53 | 49 | 4 |
| | | b. Atasan memberikan supervisi dan pengawasan | 39,44,47 | 7,33 | 5 |
| | | c. Memperoleh gaji/upah | 8,25,34,40,45 | 16,48 | 7 |

| | | | | |
|--|---|-------|------|----|
| | sebagai hak karyawan (renumerasi/jaminan finansial/tunjangan) | 17,26 | 9,35 | 4 |
| | d. Memiliki rekan kerja yang saling mendukung (hubungan antar pribadi-interaksi karyawan) | 10,27 | 18 | 3 |
| | e. Kondisi pekerjaan | 11,19 | - | 2 |
| | f. Tempat kerja memberi perhatian atas keselamatan dan keamanan pekerjaan | | | |
| | Total | 39 | 15 | 54 |

2. Skala Pengembangan Karir

Pengembangan karir diukur melalui Skala Pengembangan Karir yang disusun berdasarkan lima faktor atau indikator pengembangan karir menurut Moekijat yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian sebagai indikator pengembangan karir yaitu keadilan karir, pengawasan atau kepedulian atasan, informasi dan peluang promosi, minat pekerjaan, serta tingkat kepuasan karir.

Penyusunan skala dibuat dalam bentuk skala Likert. Aitem terdiri dari pernyataan dengan empat (4) pilihan jawaban yaitu sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Skala dinyatakan dalam bentuk pernyataan *favorable* (mendukung) dan *unfavorable* (tidak mendukung). Nilai setiap pilihan bergerak dari 1 sampai dengan 4. Bobot penilaian untuk pernyataan *favorable* yaitu : SS=4, S=3, TS=2, dan STS=1. Bobot penilaian untuk pernyataan *unfavorable* yaitu : SS=1, S=2, TS=3, dan STS=4. Adapun rancangan Skala Pengembangan Karir adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2.
Blueprint Skala Pengembangan Karir

| No | Aspek/Faktor | Indikator | Aitem <i>Favorable</i> | Aitem <i>Unfavorable</i> | Jumlah (f) |
|----|----------------------------------|---|---------------------------|-----------------------------|---------------|
| 1. | Keadilan karir | Tempat kerja memberi perlakuan yang adil dalam berkarir | 1,6,11,15 | - | 4 |
| 2. | Pengawasan dan kepedulian atasan | Atasan peduli dan memberikan pengawasan | 2,7,12,16 | - | 4 |
| 3. | Informasi dan peluang promosi | Tempat kerja memberi informasi dan peluang promosi | 3,8,13,17,20 | 23 | 6 |
| 4. | Minat pekerjaan | Memiliki minat terhadap pekerjaan dan ingin mengembangkan karir | 4,9,14,18,19,21 | - | 6 |
| 5. | Tingkat kepuasan karir | Memiliki rasa puas terhadap karir | 10,22,24,25,26 | 5 | 6 |
| | | Total | 24 | 2 | 26 |

Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur (Instrumen)

1. Validitas

Validitas adalah seberapa jauh alat pengukur dapat mengungkap dengan tepat gejala atau bagian-bagian gejala yang hendak diukur (Hadi, 2000). Azwar (2005) juga menyatakan bahwa suatu tes atau instrumen pengukur dapat

dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Suatu aitem diterima dan dianggap memuaskan apabila koefisien korelasi (r_{xy}) melebihi 0,30 (Azwar, 2005). Dalam penelitian ini validitas akan dicari dengan kriteria internal, yaitu mengkorelasikan skor masing-masing aitem dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* pada program *Statistical Packages for Social Science (SPSS) for windows 17.0*.

Sebelum didapatkan reliabilitas alat ukur, maka dilakukan uji daya beda aitem terlebih dahulu. Daya beda aitem atau daya diskriminasi aitem merupakan parameter paling penting pada skala psikologi (Azwar, 2012). Daya beda aitem adalah sejauhmana aitem dapat membedakan antara individu atau kelompok individu yang memiliki atribut yang diukur dan yang tidak memiliki atribut yang diukur (Azwar, 2012). Pengujian daya beda aitem dilakukan dengan komputasi koefisien korelasi antara distribusi skor pada setiap aitem dengan suatu kriteria yang relevan yaitu skor total tes itu sendiri dengan menggunakan koefisien korelasi *Pearson Product Moment*. Prosedur pengujian ini menggunakan taraf signifikansi 5%.

Menurut Sugiyono (dalam Priyatno, 2020) terdapat kriteria validitas aitem sebagai syarat dalam menentukan suatu aitem valid atau tidak valid sebagai berikut :

1. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid.

2. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid.

Adapun pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi (r_{xy}) menurut Sugiyono (2018 dalam Priyatno, 2020) adalah sebagai berikut :

a. 0,000 - 0,199 = korelasi sangat lemah (sangat rendah)

b. 0,200 - 0,399 = korelasi lemah (rendah)

c. 0,400 - 0,599 = korelasi sedang

d. 0,600 - 0,799 = korelasi kuat (tinggi)

e. 0,800 - 1,000 = korelasi sangat kuat (sangat tinggi)

2. Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran dengan suatu alat ukur dapat dipercaya (Sugiyono, 2018). Azwar (2012) menyatakan hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama dapat diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek yang diukur dalam diri subjek tidak berubah. Uji reliabilitas menggunakan pendekatan konsistensi internal yaitu *single trial administration* yang artinya menggunakan satu bentuk tes yang dikenakan sekali saja pada sekelompok subjek (Azwar, 2012) yang dihitung dengan *Pearson Product Moment* yang akan menghasilkan reliabilitas *Alpha Cronbach*. Pendekatan ini dipandang ekonomis, praktis, dan koefisiennya tinggi, selain itu dengan menyajikan tes hanya sekali maka masalah yang mungkin

timbul dalam pendekatan reliabilitas tes ulang dapat dihindari yaitu terjadinya efek bawaan (*carry over effect*).

Metode Analisa Data

Analisis data menggunakan statistik parametrik yaitu analisis korelasi *Pearson Product Moment*, karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel bebas (pengembangan karir) dan satu variabel terikat (kepuasan kerja). Penggunaan teknik analisis *Pearson Product Moment* mensyaratkan bahwa variabel-variabel penelitian harus terdistribusi normal dan hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel tergantung harus linier, sehingga sebelum uji hipotesis dilakukan uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linieritas. Data diolah dengan komputer menggunakan program *SPSS (Statistical Product for Social Science) 17.0 for windows*.

E. Hasil dan Pembahasan

1) Hasil uji validitas dan reliabilitas skala kepuasan kerja

Skala kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori kepuasan kerja Herzberg yaitu teori dua faktor "motivator - hygiene" (*satisfies-dissatisfies*). Skala ini terdiri atas 54 aitem. Setelah dilakukan seleksi aitem dan analisis reliabilitas Alpha maka diperoleh 38 aitem terpilih yang memiliki koefisien korelasi aitem total yang memenuhi syarat

untuk dapat digunakan dalam penelitian ($r_{xy} \geq 0,30$). Hal ini dapat diterima sesuai dengan yang dikatakan Azwar (2012) bahwa semua aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan; dan bila jumlah aitem belum mencukupi, maka batas kriteria dapat diturunkan sedikit menjadi 0,25; tetapi menurunkan batas kriteria di bawah 0,20 sangat tidak disarankan. Nilai koefisien *Alpha Cronbach* adalah sebesar 0,938. Koefisien korelasi *Pearson* aitem-aitem yang valid bergerak dari daya beda 0,430 hingga 0,735.

Butir-butir aitem yang valid tersebut dipilih sesuai dengan ketentuan kriteria nilai korelasi berikut. Adapun pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi (r_{xy}) menurut Sugiyono (dalam Priyatno, 2020) adalah sebagai berikut :

- i. 0,000 - 0,199 = korelasi sangat lemah (sangat rendah)
- ii. 0,200 - 0,399 = korelasi lemah (rendah)
- iii. 0,400 - 0,599 = korelasi sedang
- iv. 0,600 - 0,799 = korelasi kuat (tinggi)
- v. 0,800 - 1,000 = korelasi sangat kuat (sangat tinggi)

Hasil dari butir-butir aitem yang terpilih disajikan pada tabel 4.1. berikut.

Tabel 4.3.
Sebaran aitem terpilih pada Skala Kepuasan Kerja
(lulus validitas & reliabilitas)

| No | Aspek/Dimensi/Faktor | Indikator | Aitem Favorable Valid & Reliabel | Aitem Unfav Valid & Reliabel | Jumlah (f) | (%) | |
|----|-------------------------------|---|----------------------------------|------------------------------|------------|-----------|--|
| 1. | <i>Satisfies (motivator)</i> | a. Memiliki prestasi | 20,28,54 | - | 3 | 8 | |
| | | b. Memperoleh pengakuan atau penghargaan | 29 36 | 23 30 | 2 2 | 5 5 | |
| | | c. Memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan maupun tugas yang dilakukan | 22,31,37,42,50,52 | - | 6 | 16 | |
| | | d. Menyukai dan mencintai pekerjaan | 24,32,43 | 5 | 4 | 10,5 | |
| | | e. Merasa mendapat kesempatan atau diberi peluang untuk promosi | | | | | |
| 2. | <i>Dissatisfies (hygiene)</i> | a. Kebijakan perusahaan | 6,53 39,44,47 | 49 33 | 3 4 | 8 10,5 | |
| | | b. Atasan memberikan supervisi dan pengawasan | 8,25,34,40,45, | 48 | 6 | 16 | |
| | | c. Memperoleh gaji/upah sebagai hak karyawan (renumerasi/jaminan finansial/tunjangan) | 17,26 10,27 | 9 18 | 3 3 | 8 8 | |
| | | d. Memiliki rekan kerja yang saling mendukung (hubungan antar pribadi-interaksi karyawan) | 11,19 | - | 2 | 5 | |
| | | e. Kondisi pekerjaan | | | | | |
| | | f. Tempat kerja memberi perhatian atas keselamatan dan keamanan pekerjaan | | | | | |
| | | Total | 30 | 8 | 38 | 100 | |

2) Hasil uji validitas dan reliabilitas skala pengembangan karir

Skala pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan lima faktor atau indikator pengembangan karir menurut Moekijat. Skala ini terdiri atas 26 aitem. Setelah dilakukan seleksi aitem dan analisis reliabilitas Alpha maka diperoleh 22 aitem terpilih yang memiliki koefisien korelasi aitem total yang memenuhi syarat untuk dapat digunakan dalam penelitian ($r_{xy} \geq 0,30$). Hal ini dapat diterima sesuai dengan yang dikatakan Azwar (dalam Priyatno, 2020) bahwa semua aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan. Nilai koefisien *Alpha Cronbach* adalah sebesar 0,937. Koefisien korelasi *Pearson* aitem-aitem yang valid bergerak dari daya beda 0,466 hingga 0,816.

Tabel 4.4.
Sebaran aitem terpilih pada Skala Pengembangan Karir
(lulus validitas & reliabilitas)

| No | Aspek/Faktor | Aitem Favorable Valid & Reliabel | Aitem Unfav Valid & Reliabel | Jumlah (f) | % |
|----|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------|------|
| 1. | Keadilan karir | 1,6,11,15 | - | 4 | 18,2 |
| 2. | Pengawasan dan kepedulian atasan | 2,7,12,16 | - | 4 | 18,2 |
| 3. | Informasi dan peluang promosi | 3,8,13,17,20 | 23 | 6 | 27,3 |
| 4. | Minat pekerjaan | 4,14,18,19,21 | - | 5 | 22,7 |
| 5. | Tingkat kepuasan karir | 10,22,26 | - | 3 | 13,6 |
| | Total | 21 | 1 | 22 | 100 |

Deskripsi Umum Subjek Penelitian

Berdasarkan jumlah skala penelitian yang dijawab lengkap dan terkumpul maka dapat diketahui bahwa penelitian ini melibatkan 83 orang karyawan divisi

ethical dan *over the counter* sebagai subjek penelitian yang dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan akhir, lama bekerja, kepuasan kerja, persepsi pengembangan karir dan kecerdasan adversitas.

Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin subjek penelitian maka diperoleh gambaran penyebaran subjek seperti pada tabel 4.5. berikut.

Tabel 4.5. Distribusi Subjek Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah (N) | Persen (%) |
|-----|---------------|------------|------------|
| 1. | Laki-laki | 45 orang | 54,2 % |
| 2. | Perempuan | 38 orang | 45,8 % |
| | Total | 83 orang | 100 % |

Berdasarkan tabel 4.5. di atas terlihat bahwa subjek berjenis kelamin laki-laki sebanyak 45 orang (54,2 %) dan subjek berjenis kelamin perempuan sebanyak 38 orang (45,8 %).

Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia subjek penelitian maka diperoleh gambaran penyebaran subjek seperti pada tabel 4.6. berikut.

Tabel 4.6. Distribusi Subjek Penelitian berdasarkan Usia

| No. | Usia | Jumlah (N) | Persen (%) |
|-----|---------------|------------|------------|
| 1. | 20 - 25 tahun | 15 orang | 18,1 % |
| 2. | 26 - 30 tahun | 33 orang | 39,8 % |
| 3. | 31 - 35 tahun | 21 orang | 25,3 % |
| 4. | 36 - 40 tahun | 8 orang | 9,6 % |

| | | | |
|----|---------------|----------|-------|
| 5. | 41 - 45 tahun | 5 orang | 6 % |
| 6. | > 45 tahun | 1 orang | 1,2 % |
| | Total | 83 orang | 100 % |

Berdasarkan tabel 4.6. terlihat bahwa dari 83 orang subjek penelitian terdapat 6 kelompok usia subjek yaitu rentang usia 20-25 tahun sebanyak 15 orang (18,1 %), rentang usia 25-30 tahun sebanyak 33 orang (39,8 %), rentang usia 31-35 tahun sebanyak 21 orang (25,3 %), rentang usia 36-40 tahun sebanyak 8 orang (9,6 %), rentang usia 41-45 tahun sebanyak 5 orang (6 %), dan rentang usia > 45 tahun sebanyak 1 orang (1,2 %)

Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Pendidikan Akhir

Berdasarkan pendidikan akhir subjek penelitian maka diperoleh gambaran penyebaran subjek seperti pada tabel 4.7. berikut.

Tabel 4.7. Distribusi Subjek Penelitian berdasarkan Pendidikan Akhir

| No. | Pendidikan Akhir | Jumlah (N) | Persen (%) |
|-----|-----------------------------|------------|------------|
| 1. | Strata Satu (S1) | 38 orang | 45,8 % |
| 2. | Diploma Tiga (D3) | 33 orang | 39,8 % |
| 3. | Sekolah Menengah Atas (SMA) | 12 orang | 14,5 % |
| | Total | 83 orang | 100 % |

Berdasarkan tabel 4.7. terlihat bahwa dari 83 orang subjek penelitian terdapat 3 kelompok subjek berdasarkan tingkat pendidikan akhir yaitu Strata Satu (S1) sebanyak 38 orang (45,8 %), Diploma Tiga (D3) sebanyak 33 orang (39,8 %), dan Sekolah Menengah Atas (SMA) sebanyak 12 orang (14,5 %).

Hasil Uji Asumsi

Sebelum analisis data secara keseluruhan dilakukan, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas, linearitas dan multikolinearitas variabel yang hendak di analisis untuk memberi kepastian bahwa metode yang digunakan sesuai dengan keadaan data sesungguhnya. Uji normalitas untuk mengetahui apakah populasi data tersebar atau berdistribusi normal atau tidak (Priyatno, 2020).

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak (Priyatno, 2020). Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Priyatno (2020) juga mengemukakan prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Pengujian asumsi dan analisa data dilakukan dengan menggunakan program komputer *SPSS 17.0 for windows*.

a. Uji normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah populasi data tersebar atau terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan *One-Sample Kolmogorov Smirnov*. Data dikatakan terdistribusi normal jika diperoleh $p > 0,05$ (Priyatno, 2020).

Tabel 4.8. Hasil Uji Normalitas

| | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> Z | Signifikansi (p) |
|--------------------|--------------------------------|---------------------|
| Pengembangan Karir | 1,079 | 0,194 |
| Kepuasan Kerja | 1,135 | 0,152 |

Hasil analisa pada tabel 4.8. menunjukkan bahwa nilai z pengembangan karir sebesar 1,079 dengan $p = 0,194$ ($p > 0,05$), berarti data terdistribusi normal. Nilai z kepuasan kerja sebesar 1,135 dengan $p = 0,152$ ($p > 0,05$), artinya data terdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Priyatno (2020) dalam bukunya juga mengemukakan bahwa pengujian linearitas pada SPSS dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi ($sig = p < 0,05$).

Tabel 4.9. Hasil Uji Linearitas

| | Signifikansi (p) |
|--|------------------|
| Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja | 0,000 |

Hasil uji linearitas pada tabel 4.9 menunjukkan nilai signifikansi antara persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai signifikansi antara kecerdasan adversitas dengan kepuasan kerja sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang linear antar variabel.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil analisis data korelasi *Pearson product moment* antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja juga menunjukkan koefisien korelasi sebesar $r = 0,852$ dengan taraf signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$), artinya ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja dan $R^2 = 0,726$, artinya 72,6 % kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir.

Semakin kuat pengembangan karir karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Semakin lemah pengembangan karir karyawan, maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan penulis diterima yaitu pengembangan karir memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical & over the counter* di Perusahaan Farmasi-X.

Pembahasan

Hasil analisa data penelitian menunjukkan ada hubungan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja ($r = 0,852$; $p = 0.000 < 0,05$), yang berarti hipotesis yang diajukan diterima, yaitu ada hubungan positif yang signifikan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical & over the counter* Perusahaan Farmasi - X mengandung arti bahwa

pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Herzberg (dalam Rivai & Sagala, 2011), pengembangan karir atau promosi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Herzberg (dalam Rivai & Sagala, 2011) secara rinci mengemukakan faktor *satisfies/motivator* sebagai faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja dan faktor *dissatisfies/hygiene* sebagai faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Faktor *satisfies* yang terdiri dari prestasi, pengakuan/penghargaan, tanggung jawab, kemajuan/promosi, dan pekerjaan itu sendiri, serta faktor *dissatisfies* meliputi kebijakan perusahaan, upah/gaji (renumerasi), supervisi atau mutu pengawasan, kondisi kerja, hubungan antarpribadi (rekan kerja), dan keamanan kerja.

Menurut Rivai dan Sagala (2011), pengembangan karir atau kesempatan peningkatan (promosi) karir merupakan faktor ekstrinsik atau faktor pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang mana pada penelitian ini adalah pengembangan karir karyawannya.

Pengembangan karir yang dilakukan individu karyawan dan didukung oleh manajemen mampu membuat individu karyawan tersebut memperluas jenjang karirnya menjadi lebih baik. Seperti yang dikemukakan oleh Smith dan Hulin (dalam Putri, 2008), faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir dan kesempatan untuk maju selama bekerja menentukan pula kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Hal senada juga ditegaskan oleh Simamora (dalam Putri, 2008) bahwa individu-individu karyawan yang kebutuhan pengembangan pribadi mereka terpenuhi cenderung lebih puas pada pekerjaan mereka dan juga pada organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri (2008) yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan Dinas Kehutanan Palembang Propinsi Sumatera Selatan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Puah dan Ananthram (2006) bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisa data penelitian juga menunjukkan deskripsi subjek yang terdiri dari kategorisasi subjek menurut pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Hasil perhitungan jumlah persentase kategori pengembangan karir berdasarkan skor skala yang diperoleh subjek yaitu sebanyak 12 orang (14,46 %) yang terdiri dari 3 orang subjek perempuan serta 9 orang subjek laki-laki termasuk dalam kategori pengembangan karir baik/kuat, sebanyak 59 orang (71,08 %) yang terdiri dari 31 orang subjek perempuan serta 28 orang subjek laki-laki termasuk dalam kategori pengembangan karir netral, dan sebanyak 12 orang (14,46 %) yang terdiri dari 4 orang subjek perempuan serta 8 orang subjek laki-laki yang termasuk dalam kategori pengembangan karir lemah.

Hasil kategorisasi menunjukkan sebagian besar subjek memiliki kepuasan kerja, dan pengembangan karir pada kategori sedang. Kategori sedang ini mungkin terjadi sebagaimana yang dikemukakan oleh Azwar (2012) bahwa subjek atau responden cenderung terdorong memberikan jawaban yang mengandung *social desirability* (jawaban yang diharapkan sesuai dengan norma yang berlaku di masyarakat). *Social desirability* ini sangat mungkin terjadi salah satunya menurut peneliti diduga terkait dengan berita kurang baik yang beredar di masyarakat yaitu peristiwa penarikan salah satu produk anastesi PT. Farmasi X dari publik pasar yang diinstruksikan oleh Dirjen BPOM (Badan Pengawasan Obat & Makanan). Isu atau berita yang berkembang di masyarakat tersebut dapat *merepress* responden dalam memberikan jawaban pada skala. Kategori sedang ini terjadi juga bisa dikarenakan prosedur pelaksanaan penelitian, khususnya saat menyebarkan dan mengedarkan atau mendistribusikan skala kepada subjek dimana peneliti memberikan kesempatan kepada subjek untuk mengerjakan atau mengisi skala selama beberapa waktu baik di bawa ke rumah ataupun dikerjakan di kantor.

F. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian dan analisa data serta pembahasan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical & over the counter* Perusahaan Farmasi - X. Hal ini terlihat dari nilai koefisien $r = 0,852$; dan $p = 0,000 < 0,05$ yang berarti bahwa semakin baik atau kuat pengembangan karir karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Semakin lemah pengembangan karir karyawan, maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan *mean empiric* pengembangan karir $\mu = 67,30$ dan standar deviasi $SD = 9,879$; maka diketahui bahwa rata-rata subjek penelitian memiliki pengembangan karir dalam kategori netral.
3. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan *mean empiric* kepuasan kerja $\mu = 110,08$ dan standar deviasi $SD = 15,664$; maka diketahui bahwa rata-rata subjek penelitian kepuasan kerjanya berada pada kategori sedang.

Saran

Berdasarkan proses dan hasil penelitian, penulis mempunyai saran-saran sebagai berikut :

Bagi perusahaan :

1. Agar lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical & over the counter* Perusahaan Farmasi - X dengan lebih memperhatikan aspek-aspek

kepuasan kerja yang dianggap penting oleh karyawan berdasarkan hasil penelitian yaitu meliputi aspek pekerjaan, renumerasi/gaji, kesempatan promosi karir, supervisi, prestasi, hubungan/interaksi rekan kerja, kebijakan perusahaan, kondisi pekerjaan dan tempat kerja, pengakuan dan penghargaan, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan.

2. Karyawan perlu mengetahui pola karir, syarat atau kriteria dan kualifikasi untuk promosi dalam perusahaan tempat mereka bekerja agar dapat meningkatkan kemampuan karyawan, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif, giat dan ulet (ulet dan giat bukan saja dikarenakan insentif atau bonus yang diberikan perusahaan karena mampu mencapai target dan melebihi omzet), meningkatkan kinerja, meningkatkan pengetahuan serta status sosial. Atau dengan kata lain perusahaan hendaknya sejak awal proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan memberi panduan/arahan atau memberitahu informasi seputar jenjang karir yang dapat dilewati karyawan selama bekerja, sehingga karyawan memperoleh kesempatan yang jelas terhadap pengembangan karirnya, dan juga karena tingkat pendidikan rata-rata karyawan yang cukup tinggi yaitu kebanyakan sarjana (strata satu), mereka memiliki aspirasi karir yang cukup tinggi dan cepat bosan dengan pekerjaannya sehingga membutuhkan tantangan-tantangan baru dalam pekerjaannya.

Bagi peneliti berikutnya :

1. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan di perusahaan-perusahaan farmasi yang lain, bahkan akan lebih baik jika mampu membandingkan kondisi karyawan divisi *ethical & over the counter (medical representative* dan *sales force*) di satu perusahaan farmasi dengan karyawan divisi *ethical & over the counter* di perusahaan farmasi lainnya.
2. Penelitian ini difokuskan hanya pada satu perusahaan farmasi. Pada kenyataannya *medical representative* dan *sales force* bukan hanya berasal dari satu perusahaan farmasi. Oleh karena itu disarankan agar menggunakan subjek dengan jumlah yang lebih besar yang bekerja di berbagai perusahaan farmasi se-Indonesia agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan merepresentasikan wajah negeri ini.
3. Bagi peneliti lain yang tertarik atau berminat dengan *medical representative* dan *sales force* dapat mengangkat tema atau meneliti tentang kepuasan kerja pada penelitian berikutnya agar dapat menggunakan variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2003. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*. Yogyakarta : Penerbit Liberty
- Ardana, I.K, Mujiati, N.W., & Utama, I.W.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azwar, S. 2012. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Azwar, S. 2005. *Tes Prestasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Azwar, S. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Danim, S. 2000. *Metode Penelitian untuk Ilmu-ilmu Perilaku*. Jakarta : Bumi Aksara
- Dessler, G. 1997. *Human Resource Management. 7th Edition*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Goodwin, C.J. 2005. *Research In Psychology : Methods and Design (4th Ed)*. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Hadi, S. 2000. *Metodologi Research (Jilid 1,2,3,4)*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Handoko, T.H. 2014. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFÉ.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kurniati, W. O., Nurtjahjanti, H., & Setyawan, I. 2005. Hubungan Antara Minat Terhadap Pengembangan Karir Dengan Perilaku Proaktif Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng. *Jurnal Psikologi UNDIP*, Vol.2 - No.2. Semarang : Universitas Diponegoro

- Kurniawan, A. H., & Setiawan, Y. 2018. *Pemasaran Farmasi*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, Pusat Pendidikan Sumber Daya Manusia Kesehatan, Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior, 10th Edition*. Mc.Graw-Hill
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat.
- Moekijat. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Mandar Maju. Bandung.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press)
- Priyatno, D. 2020. *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta : MediaKom
- Puah, P., & Ananthram, S. 2006. Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(1), pp: 112-142.
- Pusdatin. 2021. *Membangun Kemandirian Industri Farmasi Nasional*. Buku Analisis Pembangunan Industri Edisi II. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia
- Puspasari, S. 2011. Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum DKI Jakarta (PAM JAYA) Jakarta Pusat. *Jurnal Psikologi*, Vol 9 - Nomor 2. Jakarta : Universitas Esa Unggul
- Putri, U. A. F. 2008. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Kehutanan Palembang Propinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Psikologi & Ilmu Sosial Budaya UII*, Yogyakarta : Universitas Islam Indonesia
- Rakhman, M. A. 2013. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Perhubungan Propinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrasi*, Vol 1 - No 1, Universitas Mulawarman.

- Rivai, V. & Sagala, E. J. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. P. 2003. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Sugiarto., Siagian, D., Sunaryanto, L. T. & Oetomo, D. S. 2003. *Teknik Sampling*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sulastrie. 2012. Perbedaan Persepsi Terhadap Pengembangan Karir Antara Wanita Menikah Dan Wanita Belum Menikah. *Jurnal Psikologi USU*, Vol.1-No.2. Medan : Universitas Sumatera Utara
- Susanto, T. 2001. Perbedaan Stres Kerja & Kepuasan Kerja Pada Lingkungan Kerja Dengan Kondisi Yang Berbeda. *Jurnal UGM*, Yogyakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada
- Waluyo, M. 2013. *Psikologi Industri*. Jakarta : Akademia Permata
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. 1997. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Wijono, S. 2010. *Psikologi Industri & Organisasi*. Jakarta : Penerbit Kencana

