

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia sebagai sumber daya terpenting dalam organisasi, maka satu diantara implikasinya adalah menempatkan faktor manusia sebagai sumber modal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan mengelola sumber daya manusia secara baik akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi, sebaliknya bila penanganan sumber daya manusia tidak dilakukan dengan baik akan menyebabkan ketidakefisienan aktivitas di dalam suatu organisasi. Menurut beberapa ahli manusia adalah unsur terpenting dalam organisasi atau perusahaan maupun instansi. Dalam perusahaan, perhatian terhadap hasil produksi bukan hanya pada keuntungan yang didapat tapi perhatian juga pada tenaga kerja atau karyawan yang bisa menjalankan perusahaan.

Perusahaan berkembang bukan hanya karena modal yang besar atau hasil faktor produksi yang banyak tapi juga karena faktor dari sumber daya manusia yang berkualitas menghasilkan barang ataupun jasa. Menyadari arti pentingnya manusia dalam perusahaan maka keberadaannya perlu dilindungi dalam hal keamanan, kesehatan dan kesejahteraan (Suma'mur dalam Susanto, 2001).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997), perusahaan adalah kegiatan (pekerjaan, dan sebagainya) yang diselenggarakan dengan peralatan atau dengan cara teratur dan bertujuan mencari atau memperoleh keuntungan dengan menghasilkan sesuatu, mengolah atau membuat barang-barang, berdagang menjual produk, dan memberikan jasa. Seperti perusahaan farmasi yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi obat-obatan dan penjualan produk obat-obatan.

Perusahaan farmasi atau perusahaan obat-obatan adalah perusahaan bisnis komersial yang fokus dalam meneliti, mengembangkan, dan mendistribusikan obat, terutama dalam hal kesehatan ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). 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. Definisi dari obat jadi yaitu sediaan atau paduan bahan-bahan yang siap digunakan untuk mempengaruhi atau menyelidiki sistem fisiologi atau keadaan patologi dalam rangka penetapan diagnosa, pencegahan, penyembuhan, pemulihan, peningkatan kesehatan dan kontrasepsi. Sedangkan yang dimaksud dengan bahan baku obat adalah bahan baik yang berkhasiat maupun yang tidak berkhasiat yang digunakan dalam pengolahan obat dengan standar mutu sebagai bahan farmasi. Terdapat 199 jumlah perusahaan atau industri farmasi yang beroperasi di Indonesia. Dari jumlah tersebut sebanyak 35 perusahaan adalah PMA (Penanaman Modal Asing), 4 perusahaan adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara), dan sisanya adalah perusahaan PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri).

Perkembangan dalam dunia usaha di mana persaingan produk semakin ketat disertai dengan target-target yang begitu tinggi dari perusahaan dibebankan kepada pihak marketing. Dalam perusahaan farmasi para karyawan marketing ini biasa disebut dengan *medical representative* atau *detailer man*. Karyawan marketing perusahaan farmasi ini berada di bawah 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. Jadi *medical representatives* dan *sales force* adalah karyawan di bagian divisi *ethical* dan *over the counter*. *Medical representative* dan *sales force* merupakan ujung tombak perusahaan farmasi yang dituntut mampu memasarkan produk obat-obatan tersebut. Dalam perusahaan

farmasi, *medical representative* dan *sales force* merupakan bagian integral dari suatu produk secara keseluruhan yang akan menentukan terjual atau tidaknya suatu produk tersebut.

Fungsi *medical representative* atau *detailer* sesungguhnya sebagai agen penjualan obat *ethical* kepada sasaran pasar yang spesifik, yakni kalangan dokter. Melalui *medical representative* itulah produk obat-obatan dari suatu perusahaan farmasi bisa dikenal oleh para dokter sebagai *user* atau *customer*. Jadi, keberadaan *medical representative* merupakan titik pangkal untuk mengenalkan produk farmasi kepada dokter. Sedangkan *sales force* sebagai perpanjangan tangan marketing dengan sasaran pasar yaitu apotik, rumah sakit, klinik, ritel obat, dan tempat penjualan obat sejenis lainnya. Selain membantu *medical representatives* memperkenalkan produk farmasi ke apotik, rumah sakit, dan klinik, *sales force* juga bertugas memasarkan obat bebas yang tidak diresepkan ke toko-toko yang menjual obat langsung kepada masyarakat konsumen.

Tugas seorang *medical representative* yaitu memperkenalkan produk, baik dari sisi fungsi, manfaat, maupun efek samping, karena produk itu memang tidak diiklankan. *Medical representative* memperkenalkan produk obat-obatan yang dibawanya kepada dokter dengan harapan dokter akan memakai produk obat tersebut dalam memberikan resep kepada pasien. Sedangkan tugas *sales force* yaitu menindaklanjuti aktivitas *medical representatives* dengan pengadaan obat dan pemasokan obat ke klinik maupun apotik tempat pasien dapat menebus resep. Dengan demikian *medical representatives* dan *sales force* dituntut memiliki wawasan dan kemampuan komunikasi yang baik. Dalam dunia marketing farmasi, hal ini dikenal oleh para *medical representative* dengan istilah *product knowledge and personal selling skill*.

Dalam industri farmasi (*ethical*), sarana promosi yang dijalankan adalah dengan jalan *personal selling*. Hal tersebut berkaitan dengan regulasi pemerintah mengenai *ethic*

pemasaran produk obat yang diresepkan. *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 dengan 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 mutlak diperlukan. Keterampilan komunikasi seorang *medical representatives* yakni tentang bagaimana cara *opening*, *greeting*, kemudian melakukan sebuah *ice breaking* untuk menarik perhatian dokter, lalu masuk dalam presentasi produk, dan akhirnya *closing* yang mengesankan yang akan diingat oleh dokter. Sementara bagi *sales force* keterampilan berkomunikasi yakni khususnya dalam menawarkan produk dan membina hubungan dengan outlet medikal, apotik maupun outlet modern seperti ritel. Berkomunikasi dengan baik adalah sebuah keahlian, itu berarti merupakan sesuatu yang bisa dilatih dan dikembangkan, sehingga akan mampu menjadi seorang yang terampil berkomunikasi.

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 berlebih-lebihan produk kompetitor pada saat mencoba membandingkannya dengan produk yang sedang diwakilinya. *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.

Para *medical representative* juga dituntut oleh pihak perusahaan untuk selalu dapat menutup target yang telah ditetapkan perusahaan. Aktivitas utama seorang *medical representative* adalah melakukan kunjungan secara rutin ke dokter. Setiap *medical representative* memiliki materi yang berbeda dalam setiap pertemuannya melalui *visit plan* atau rencana kunjungan dengan menyiapkan bahan yang akan disampaikan ketika bertemu dengan dokter yang sama, demi menghindari kebosanan dari pihak dokter. Dengan melakukan kunjungan rutin tersebut, produk yang dipromosikannya akan diingat dan akhirnya diresepkan oleh dokter. Ini berarti, targetnya akan tercapai, sehingga insentif pun akan diperoleh. Pada *sales force*, upaya untuk mencapai target perusahaan yaitu dengan melakukan *gathering* peritel serta mengadakan program diskon kepada apotik.

Perkembangan organisasi sangatlah bergantung pada produktivitas sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. 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 mendatangkan 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. Selain itu kecocokan karyawan terhadap budaya organisasi serta persepsi karyawan terhadap budaya organisasi itu sendiri juga dapat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, demikian pula sebaliknya. Kepuasan kerja merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara tidak langsung akan dapat mempengaruhi produktivitas kerja (Putri, 2008).

Istilah 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 tersebut (Putri, 2008). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu (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).

Dalam era globalisasi dan era reformasi ini, perusahaan dalam menjalankan aktivitas organisasinya perlu mengelola karyawannya atau sumber daya manusianya berdasarkan falsafah yang tidak hanya mengakui pentingnya efisiensi dan efektivitas kerja saja, tetapi juga mengakui pentingnya nilai karyawan sebagai individu. Sumber daya manusia adalah aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Sumber daya manusia tidak lagi hanya sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan pencapaian tujuan, tetapi sebagai penentu keberhasilan aktifitas yang dilakukan. Organisasi yang akan memperoleh keunggulan dimasa depan adalah organisasi yang dapat menemukan bagaimana melahirkan sekaligus menuntut komitmen dari setiap orang dan menumbuhkan

kapasitas belajar pada semua tingkat organisasi. Suatu organisasi meraih keberhasilan mengesankan dan kompetitif justru karena cara mereka memperlakukan anggota mereka senang datang ke tempat kerja dengan moral kuat dan produktivitas yang lebih tinggi. Organisasi membutuhkan orang yang bersemangat, manajemen partisipatif dan tim kerja yang terarah dan terpadu di tempat kerja, memaksimalkan potensi karyawan tergantung pada sisi manajemen yang lunak, bagaimana individu diperlakukan, diberi inspirasi dan tantangan untuk menghasilkan prestasi kerja terbaik mereka serta bimbingan oleh atasan atau pimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

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.

Perubahan organisasi telah mempengaruhi cara orang dan perusahaan memandang karir dan perkembangannya. Dalam 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, 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. Keluhan tersebut dapat bersumber dari kompensasi yang diberikan berupa gaji dan tunjangan yang dapat menimbulkan efek ketidakpuasan ketika hal tersebut dirasa tidak terpenuhi secara adil oleh karyawan. Jika dianggap imbalan atau gajinya terlalu rendah, besar kemungkinan karyawan akan merasa tidak puas. Namun, jika imbalan atau gaji dirasa tinggi atau sesuai dengan harapan karyawan, hal tersebut juga tidak akan menimbulkan kepuasan kerja. Artinya, dengan 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).

Selain itu, hubungan interpersonal atasan dengan bawahan juga menjadi suatu hal yang dapat menimbulkan efek ketidakpuasan kerja pada karyawan. Sama halnya dengan pemberian gaji atau upah yang tidak sesuai dengan harapan, tidak adanya hubungan atau relasi yang terjalin antara atasan dan bawahan dapat juga mengindikasikan ketidakpuasan kerja pada karyawan. Jika hal ini terus berlangsung, maka kemungkinan akan berdampak negatif pada produktivitas karyawan dan perusahaan atau instansi itu sendiri karena tanpa adanya kepuasan kerja, seseorang tidak akan bekerja seperti yang diharapkan sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai (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).

Terpenuhinya kepuasan kerja merupakan sebuah kebutuhan yang utama agar dapat optimal dalam mengembangkan dan meningkatkan produktivitas kerja. Banyak penelitian kepuasan kerja yang telah dilakukan, beberapa diantaranya menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan menimbulkan dampak pada kinerja dan produktivitas. Misalnya saja penelitian yang dilakukan oleh Pushpakumari (2008), menunjukkan adanya relevansi dan

hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang berkepuasan kerja tinggi, memiliki keinginan yang kuat dan berusaha semaksimal mungkin untuk hadir. Selain itu, karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan berkomitmen, serta meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga terhadap pekerjaannya, sehingga berakibat pada rendahnya tingkat *turn over*. Penelitian Swarnalatha dan Sureshkrishna (2013) juga menunjukkan terdapat mata rantai langsung antara bolos kerja karyawan dan kepuasan kerja. Bolos kerja mengacu pada ketidakpuasan yang dirasakan oleh para karyawan.

Mengapa 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 & 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 (1977, 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 (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 dasarnya 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 (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.

Bekerja merupakan aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Melalui bekerja selain memperoleh imbalan, fasilitas, pengembangan diri, untuk memenuhi kebutuhan, juga dapat memberi status, kepuasan diri dan organisasi. Tujuan seseorang bekerja bukan hanya semata-mata mencari imbalan dalam bentuk uang. Pada kondisi tertentu, seseorang membutuhkan kesempatan untuk dapat mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya dan berusaha untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya. Perwujudan dari aktualisasi diri di lingkungan pekerjaan antara lain adalah dalam bentuk perjalanan karir. Adanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan secara optimal demi mewujudkan apa yang diinginkan dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi tidak lepas dari peran persepsi karyawan terhadap perusahaan ataupun organisasi yang menaunginya.

Peran persepsi dipandang penting karena dampaknya terhadap kinerja yang merupakan pencerminan sikap dan perilaku individu di tempat kerja, dapat menumbuhkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir dan kesempatan untuk maju selama bekerja seperti yang dikemukakan oleh Smith & Hulin (1964 dalam Putri, 2008) menentukan pula kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Gurin, Veroff, & Feld (1960 dalam Wijono, 2010) menemukan bahwa karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi jabatan memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi. Porter (1962; 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.

Mengawali abad ke-20 perusahaan-perusahaan mulai menjadikan SDM (Sumber Daya Manusia) sebagai sumber daya utama dari suatu perusahaan sehingga mulai terbentuk adanya departemen SDM dalam setiap perusahaan. Sebagai hasilnya, banyak perusahaan mulai mengungkapkan tentang perlunya perencanaan dan pengembangan karir, informasi karir, konseling yang berhubungan dengan karir. Agar karir dapat berkembang, diperlukan adanya perencanaan karir, yaitu proses hingga seseorang dapat memilih tujuan karir serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Perkembangan karir terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana karirnya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Manajer dan departemen SDM hanya membantu di dalam perencanaan karir serta memberikan jalan menuju karir tersebut.

Rivai (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. Adanya perbedaan karakteristik individu dan pengalaman hidup menyebabkan berbeda pula masing-masing individu dalam mempersepsikan pengembangan karirnya. Hal tersebut berarti sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan karyawan, belum tentu dipersepsikan sama oleh karyawan.

Beberapa penelitian mengungkapkan tentang hubungan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Puah dan Ananthram (2006) yang berfokus pada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, penelitian ini dilakukan pada 505 karyawan hotel internasional di Singapura, dan menyimpulkan bahwa adanya pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Putri (2008) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan Dinas Kehutanan Palembang Propinsi Sumatera Selatan. Hal itu berarti bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap pengembangan karirnya maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang diperolehnya, dan semakin rendah persepsi karyawan terhadap pengembangan karirnya maka semakin rendah pula kepuasannya.

Persepsi karyawan terhadap pengembangan karirnya membawa konsekuensi terhadap sikap dan perilaku kerjanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap keterlibatan kerjanya dalam organisasi. Karyawan yang tidak memperoleh karakteristik pekerjaan yang mendukung pengembangan diri, karir, dan tanggung jawab, merasakan pengembangan karirnya terhambat. 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 (Nugrohowati, 2002; 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 mempersepsi

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. Faktor intrinsik pada diri karyawan yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti kecerdasan intelektual, kecakapan khusus, kepribadian, emosi, cara berpikir, dan ketahanan menunjukkan ciri-ciri karyawan berjuang untuk sukses. Hal ini menandakan karyawan memiliki kemampuan untuk sukses atau dengan kata lain disebut kecerdasan adversitas.

Pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seseorang untuk melaksanakan suatu rencana karir (Moekijat, 2010). Tindakan-tindakan ini mungkin disponsori atau dibantu oleh Departemen Sumber Daya Manusia atau oleh Manajer. Untuk mencapai tingkat karir tertentu bukanlah suatu hal yang gampang dan sederhana. Dibutuhkan perjuangan untuk mencapai tingkat karir tersebut, yaitu perjuangan dari diri individu sendiri dengan menunjukkan ketahanan dan ketangguhan daya juang yaitu upaya-upaya perilaku yang diwujudkan dalam produktivitas, produktif bekerja dan prestasi kerja atau kinerja. Atau dengan kata lain sasaran karir adalah posisi di waktu atau masa yang akan datang dimana seseorang “berjuang” untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya. Upaya atau daya juang individu karyawan ini dalam ilmu psikologi dikenal sebagai kecerdasan adversitas.

Kecerdasan adversitas adalah ciri kepribadian yang termasuk dalam faktor intrinsik kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2011). Pada *medical representatives* dan *sales force*, tantangan target dan omzet serta tantangan dalam menghadapi klien atau *user* dengan berbagai karakter kepribadian yang mampu mereka lewati mengindikasikan bahwa diri *medical representatives* dan *sales force* sebagai individu yang tangguh serta merupakan cerminan karyawan yang memiliki kecerdasan adversitas. Tantangan lain yang

dihadapi para *medical representatives* dan *sales force* ini adalah tantangan keselamatan selama mereka bertugas dengan berkendara di jalan dari kantor menuju tempat klien yang satu ke tempat yang lainnya, maka dari itu dibutuhkan *medical representatives* dan *sales force* yang berkarakter tangguh. *Stoltz* (2000), mengatakan bahwa sukses tidaknya seorang individu dalam pekerjaan maupun kehidupannya ditentukan oleh kecerdasan adversitas, dimana kecerdasan adversitas dapat memberitahukan: (1) seberapa jauh individu mampu bertahan menghadapi kesulitan dan kemampuan untuk mengatasinya; (2) siapa yang akan mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang akan hancur; (3) siapa yang akan melampaui harapan harapan atas kinerja dan potensi mereka serta siapa yang akan gagal; dan (4) siapa yang akan menyerah dan siapa yang akan bertahan.

Kecerdasan adversitas bisa dikatakan penting untuk dimiliki oleh setiap individu termasuk para karyawan perusahaan dan instansi. Setiap pekerjaan memberikan tuntutan dan tantangan yang berbeda untuk para pekerjanya. Bagi *medical representatives* dan *sales force*, adanya target yang telah dibebankan menuntut mereka lebih gigih dan ulet dalam mencapai target. Individu dengan kecerdasan adversitas yang tinggi akan memiliki kepercayaan bahwa semua masalah yang dihadapi, termasuk segala masalah dan beban yang ada adalah sesuatu yang tidak mungkin dihindari, sehingga mereka dapat melakukan hal yang dianggap tepat untuk menyelesaikan masalah. Sebaliknya, individu dengan kecerdasan adversitas yang rendah seringkali menganggap banyak hal sebagai suatu bentuk ancaman dan sumber stres, sehingga ketika dirinya merasakan stres maka konsekuensi negatif yang harus ia hadapi menjadi semakin berat.

Karyawan dengan kecerdasan adversitas yang dapat bertahan menghadapi semua tuntutan dan tantangan dalam pekerjaannya akan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya bila ia tertantang melakukan aktivitas-aktivitas baru atau yang men-*challenge* dirinya terlebih dapat mengembangkan karirnya atau aktivitas-aktivitas

menantang sepanjang perjalanan karir. Kepuasan kerja karyawan tidak mutlak hanya dengan gaji tinggi, insentif atau bonus, dan tunjangan finansial lainnya, namun juga dikarenakan faktor lain seperti yang dikemukakan oleh Riva'i (2011) yaitu yang ada pada diri karyawan (intrinsik) salah satunya adalah kepribadian dan faktor pekerjaannya (ekstrinsik) seperti kesempatan mengembangkan karir atau promosi karir, jenis pekerjaan, pangkat (golongan), mutu pengawasan, interaksi sosial dengan rekan kerja, penghargaan dan prestasi kerja. Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain adalah pengembangan karir dan kepribadian karyawan itu sendiri, dalam hal ini penulis khusus menyoroti tentang persepsi karyawan terhadap pengembangan karir dan kecerdasan adversitas yang merupakan faktor kepribadian karyawan. Upaya meningkatkan kepuasan kerja para karyawan bukan merupakan hal yang mudah, karena di sini perusahaan atau pihak manajemen khususnya pimpinan dituntut untuk mampu terlibat secara langsung dengan bawahannya, artinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut pimpinan atau atasan harus mengetahui segala kemampuan, kemauan dan kebutuhan karyawannya dengan mencari tahu apa yang diinginkan oleh para karyawannya. Persoalan sumber daya manusia di suatu instansi atau organisasi perusahaan adalah persoalan umum yang terjadi pada semua organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi perusahaan. Maju mundurnya suatu organisasi, salah satunya juga tergantung dari sumber daya yang tersedia dalam organisasi tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Putri (2008) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan Dinas Kehutanan Palembang Propinsi Sumatera Selatan dan berdasarkan kegigihan maupun ketangguhan para marketing farmasi, tepatnya para karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* yaitu para *medical representative* dan *sales force* dalam memasarkan produk farmasinya serta faktor ketidakmutlakan gaji tinggi

maupun insentif atau tunjangan dan renumerasi lainnya dalam menentukan kepuasan kerja, maka dari itu penulis terinspirasi untuk mencari tahu apakah dan sejauhmana hubungan persepsi pengembangan karir dan kecerdasan adversitas dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di suatu perusahaan farmasi nasional yang berkantor cabang di Medan.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan antara persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di Perusahaan Farmasi – X Cabang Medan ?.
2. Apakah ada hubungan antara kecerdasan adversitas dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di Perusahaan Farmasi – X Cabang Medan ?.
3. Apakah persepsi pengembangan karir dan kecerdasan adversitas secara simultan atau parsial memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di Perusahaan Farmasi – X Cabang Medan ?.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka dapat dikemukakan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui hubungan persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di Perusahaan Farmasi – X Cabang Medan.

2. Untuk mengetahui hubungan kecerdasan adversitas dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di Perusahaan Farmasi – X Cabang Medan.
3. Untuk mengetahui hubungan persepsi pengembangan karir dan kecerdasan adversitas dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di Perusahaan Farmasi – X Cabang Medan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berikut adalah manfaat dari penelitian tentang hubungan persepsi terhadap pengembangan karir dan kecerdasan adversitas dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di perusahaan farmasi, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Memperkaya kajian ilmiah khususnya dalam khasanah ilmu Psikologi bidang Industri dan Organisasi tentang kepuasan kerja, khususnya yang terkait dengan pengembangan karir dan kecerdasan adversitas karyawan serta penerapannya dalam menangani sumber daya manusia di tempat kerja.

2. Manfaat Praktis

Sebagai informasi dan bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan (manajemen) dalam menentukan kebijakan dan penyusunan rencana pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya menciptakan kepuasan kerja karyawan.