

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepuasan Kerja

2.1.1. Pengertian 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 (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Locke (1976, dalam Wijono, 2010) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi positif dan menyenangkan individu. Wagne III dan Hollenbeck (1995, dalam Wijono, 2010) mengutip ungkapan Locke tentang kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan, merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Senada dengan pengertian kepuasan kerja yang diajukan oleh Handoko (2014), 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.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas maka 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.

2.1.2. Teori Kepuasan Kerja

Dalam membahas kepuasan kerja, terdapat beberapa teori yang disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Rivai (2011) menyatakan pada umumnya ada tiga teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan. Teori yang pertama dipelopori oleh Porter (1961 dalam Wijono, 2010), adalah *Discrepancy Theory*. Teori yang kedua dikemukakan oleh Zalesnik (1958 dalam As'ad, 2003), dan dikembangkan oleh Adams (1963 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 (1959 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 (1958 dalam As'ad, 2003) dan dikembangkan oleh Adam (1963 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 (1959 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. *Dissatisfies* (*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.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan seseorang yang bekerja ditengarai oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang diperoleh sesuai dengan harapannya. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teori dua faktor untuk mengungkapkan lebih lanjut tentang kepuasan kerja pada subjek penelitian yang dikenakan yaitu menjelaskan respon emosional seseorang berupa perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya sebagai refleksi dari sikap kerja atau penilaian terhadap pekerjaannya dilihat dari dua faktor *satisfies* dan *dissatisfies* (teori dua faktor Herzberg).

2.1.3. 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 renumerasi 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.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa lima dimensi kepuasan kerja meliputi faktor pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi atau pengembangan karir, supervisi atau mutu pengawasan, dan rekan kerja atau kualitas hubungan antar karyawan.

2.1.4. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Herzberg (dalam Rivai, 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 (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, penyiaran, 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.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Herzberg membagi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi faktor *satisfies/motivator* dan *dissatisfies/hygiene*, sementara Rivai membaginya menjadi faktor intrinsik dan ekstrinsik, sedangkan Gilmer menyatakan terdapat sepuluh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan (supervisi), faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

2.2. Pengembangan Karir

2.2.1. Pengertian 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 (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 menyalang 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. Dalam praktek 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 (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.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang pengembangan karir di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa pengembangan karir adalah tindakan individu dalam meningkatkan kemampuan kerjanya untuk mencapai karir yang diinginkan

2.2.2. Faktor-faktor Pengembangan 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.

Menurut Davis dan Werther (1996, 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.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat lima komponen dari pengembangan karir meliputi keadilan karir, kepedulian atasan langsung, informasi dan peluang promosi, minat terhadap promosi kerja, dan tingkat kepuasan karir.

2.2.3. 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*).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat tujuh tujuan dari pengembangan karir yaitu untuk mengembangkan para karyawan agar dapat

dipromosikan, untuk mengungkapkan potensi karyawan, untuk mendorong pertumbuhan, untuk mengurangi penimbunan, untuk memenuhi kebutuhan karyawan, untuk meningkatkan karir, dan untuk menurunkan perputaran/pindah kerja.

2.2.4. 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.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat enam kegiatan dalam pengembangan karir mencakup prestasi kerja, *exposure*, permintaan berhenti (pengunduran diri), kesetiaan organisasional, mentors dan sponsor, serta kesempatan untuk tumbuh.

2.2.5. Peran-peran Dalam Pengembangan Karir Karyawan

Dalam 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.

2.2.6. 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.

2.3. Kecerdasan Adversitas

2.3.1. Pengertian Kecerdasan Adversitas

Menurut Stoltz (2000), kecerdasan adversitas adalah suatu kemampuan untuk mengubah hambatan menjadi suatu peluang keberhasilan mencapai tujuan. Kecerdasan adversitas mempengaruhi pengetahuan, kreativitas, produktivitas, kinerja, usia, motivasi, pengambilan resiko, perbaikan, energi, vitalitas, stamina, kesehatan, dan kesuksesan dalam pekerjaan yang dihadapi.

Kecerdasan adversitas (*AQ*) mempunyai tiga bentuk. Pertama, *AQ* adalah suatu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan. Melalui riset-riset yang telah dilakukan kecerdasan adversitas menawarkan suatu pengetahuan baru dan praktis dalam merumuskan apa saja yang diperlukan dalam meraih keberhasilan. Kedua, *AQ* adalah suatu ukuran untuk mengetahui respon individu terhadap kesulitan. Melalui kecerdasan adversitas pola-pola respon terhadap kesulitan tersebut untuk pertama kalinya dapat diukur, dipahami dan diubah. Ketiga, *AQ* adalah serangkaian perangkat atau instrumen yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respon individu terhadap kesulitan yang akan mengakibatkan perbaikan efektivitas pribadi dan profesional individu secara keseluruhan. Kecerdasan adversitas (*Adversity Quotient - AQ*) disusun berdasarkan hasil riset penting lusinan ilmuwan kelas atas dan lebih dari 500 kajian di seluruh dunia dengan memanfaatkan tiga cabang ilmu pengetahuan, yaitu psikologi kognitif, psikoneuroimunologi, dan neurofisiologi (Stoltz, 2000).

Stoltz (2000) juga mengemukakan bahwa *AQ* memberi tahu Anda seberapa jauh Anda mampu bertahan menghadapi kesulitan dan kemampuan Anda untuk mengatasinya, *AQ* meramalkan siapa yang mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang akan hancur, *AQ* meramalkan siapa yang akan melampaui harapan-harapan atas kinerja dan potensi mereka

serta siapa yang akan gagal, *AQ* meramalkan siapa yang akan menyerah dan siapa yang akan bertahan, serta *AQ* juga meramalkan bagaimana orang menanggapi perubahan.

Beberapa ahli lain menyebut istilah kecerdasan adversitas dengan *resilience*. *Resilience* yang berasal dari bahasa latin yaitu *resilire* (melompat atau mundur) adalah konsep yang berhubungan dengan adaptasi positif dalam menghadapi tantangan. Menurut Papalia & Olds (2008) *resilience* adalah sikap ulet dan tahan banting yang dimiliki seseorang ketika dihadapkan dengan keadaan yang sulit. Dalam ilmu perkembangan manusia, *resilience* memiliki makna yang luas dan beragam, mencakup kepulihan dari masa traumatis, mengatasi kegagalan dalam hidup, dan menahan stres agar dapat berfungsi dengan baik dalam mengerjakan tugas sehari – hari. Dan yang paling utama, *resilience* itu berarti pola adaptasi yang positif atau menunjukkan perkembangan dalam situasi sulit (Papalia, dkk., 2008).

Dalam kajian psikologi klinis, selain *resilience*, ada pula ahli lain yang menyebut dengan istilah *hardiness*. Kobasa (dalam Schultz, 2002) menyebutkan bahwa keteguhan hati *hardiness* melibatkan kemampuan untuk secara sudut pandang atau secara berperilaku mengubah stresor yang negatif menjadi tantangan yang positif. Schultz (2002) menjelaskan bahwa individu yang memiliki tingkat *hardiness* yang tinggi memiliki sikap yang membuat mereka lebih mampu dalam melawan stres. Individu dengan *hardy personality* percaya bahwa mereka dapat mengontrol atau mempengaruhi kejadian-kejadian dalam hidupnya. Mereka secara mendalam berkomitmen terhadap pekerjaannya dan aktivitas-aktivitas yang mereka senangi, dan mereka memandang perubahan sebagai sesuatu yang menarik dan menantang lebih daripada sebagai sesuatu yang mengancam.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa untuk kajian psikologi industri dan organisasi, kecerdasan adversitas dinilai lebih sesuai dalam

menjelaskan kemampuan menghadapi tantangan demi mencapai kesuksesan yang digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa tokoh di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan adversitas adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk dapat mengatasi suatu kesulitan, dengan karakteristik mampu mengontrol situasi sulit, menganggap sumber – sumber kesulitan berasal dari luar diri, memiliki tanggung jawab dalam situasi sulit, mampu membatasi pengaruh situasi sulit dalam aspek kehidupannya, dan memiliki daya tahan yang baik dalam menghadapi situasi atau keadaan yang sulit serta mengubah hambatan atau kesulitan/tantangan tersebut menjadi suatu peluang keberhasilan dalam mencapai tujuan.

2.3.2. Dimensi-dimensi Kecerdasan Adversitas

Menurut Stoltz (2000), kecerdasan adversitas memiliki empat dimensi yang disingkat dengan CO2RE yaitu :

a. *Control* (C) atau kendali

Dimensi ini bertujuan untuk mengetahui seberapa banyak atau seberapa besar kontrol yang dirasakan oleh individu terhadap suatu peristiwa yang sulit. Dimensi ini mempertanyakan seberapa besar kendali yang dirasakan individu terhadap situasi yang sulit. Individu yang memiliki tingkat kecerdasan adversitas yang tinggi atau individu dengan skor tinggi pada dimensi ini merasa bahwa mereka memiliki kontrol dan pengaruh yang baik pada situasi yang sulit bahkan dalam situasi yang sangat di luar kendali. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi akan berpikir bahwa pasti ada yang bisa dilakukan, selalu ada cara menghadapi kesulitan dan tidak merasa putus asa saat berada dalam situasi sulit. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas sedang atau skor dimensi ini berada pada kisaran tengah merespon peristiwa-peristiwa buruk

sebagai sesuatu yang sekurang-kurangnya berada dalam kendali individu. Seorang individu mungkin tidak mudah berkecil hati, tetapi mungkin akan sulit mempertahankan perasaan mampu memegang kendali bila dihadapkan pada kemunduran-kemuduran atau tantangan-tantangan yang lebih berat. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas rendah atau individu dengan skor rendah pada dimensi ini merespon situasi sulit seolah-olah mereka hanya memiliki sedikit bahkan tidak memiliki kontrol, tidak bisa melakukan apa - apa dan biasanya mereka menyerah dalam menghadapi situasi sulit. Jadi dimensi ini merupakan suatu perasaan dalam diri seseorang akan kemampuannya mengendalikan peristiwa yang sulit. Kendali atas situasi yang sulit menjadi penentu sikap dan perilaku seseorang dalam merespon keadaan.

b. *Origin dan Ownership (O2)* atau asal usul dan pengakuan

Dimensi ini mempertanyakan dua hal, yaitu apa atau siapa yang menjadi penyebab dari suatu kesulitan dan sampai sejauh manakah seseorang mampu menghadapi akibat – akibat yang ditimbulkan oleh situasi sulit tersebut.

i. *Origin*

Dimensi ini mempertanyakan siapa atau apa yang menimbulkan kesulitan atau menjadi sumber kesulitan. Dimensi ini menunjukkan besarnya dorongan dan upaya untuk mencari dan menemukan sumber masalah. Asal usul kesulitan tersebut berkaitan dengan rasa bersalah. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas rendah atau individu yang pada dimensi ini memiliki skor rendah cenderung menempatkan rasa bersalah yang tidak semestinya atas peristiwa – peristiwa buruk yang terjadi. Dalam banyak hal, mereka melihat dirinya sendiri sebagai satu – satunya penyebab atau asal usul (*origin*) kesulitan tersebut. Selain itu, individu yang memiliki kecerdasan adversitas rendah juga cenderung untuk menyalahkan diri sendiri.

Individu yang memiliki nilai rendah pada dimensi *origin* cenderung berpikir bahwa ia telah melakukan kesalahan, tidak mampu, kurang memiliki pengetahuan, dan merupakan orang yang gagal. Sedangkan individu yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi menganggap sumber – sumber kesulitan itu berasal dari orang lain atau dari luar. Individu yang memiliki tingkat *origin* yang lebih tinggi akan berpikir bahwa ia merasa saat ini bukan waktu yang tepat, setiap orang akan mengalami masa – masa yang sulit, atau tidak ada yang dapat menduga datangnya kesulitan.

ii. *Ownership*

Dimensi ini mempertanyakan sejauh mana individu bersedia mengakui akibat akibat yang ditimbulkan dari situasi yang sulit. Mengakui akibat - akibat yang ditimbulkan dari situasi yang sulit mencerminkan sikap tanggung jawab (*ownership*). Dimensi ini menggambarkan respon seseorang setelah ia melihat kesalahan, apakah akan mengakuinya, menghadapinya atau tidak. Individu yang mengakui akibat-akibat yang ditimbulkan oleh kesulitan mampu mengambil tanggung jawab. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi atau individu dengan skor tinggi pada dimensi ini mampu bertanggung jawab dan menghadapi situasi sulit tanpa menghiraukan penyebabnya serta tidak akan menyalahkan orang lain. Rasa tanggung jawab yang dimiliki menjadikan individu yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi untuk bertindak dan membuat mereka jauh lebih berdaya daripada individu yang memiliki kecerdasan adversitas rendah. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi lebih unggul daripada individu yang memiliki kecerdasan adversitas rendah dalam kemampuan untuk belajar dari kesalahan. Individu ini mampu mencerminkan perilaku menghindari menyalahkan diri sendiri yang tidak perlu sambil menempatkan tanggung jawab orang itu sendiri pada tempatnya yang tepat dan juga mencerminkan kemampuan untuk merasakan dan menempatkan penyesalan yang

sewajarnya. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas sedang atau individu dengan skor pada kisaran tengah dalam dimensi ini merespon peristiwa-peristiwa yang penuh dengan kesulitan sebagai sesuatu yang kadang-kadang berasal dari luar dan kadang-kadang berasal dari diri sendiri. Sementara individu yang memiliki kecerdasan adversitas rendah atau individu dengan skor rendah pada dimensi ini menolak untuk bertanggung jawab, tidak mau mengakui akibat – akibat dari suatu kesulitan dan lebih sering merasa menjadi korban serta merasa putus asa.

c. *Reach (R)* atau jangkauan

Dimensi ini merupakan bagian dari kecerdasan adversitas yang mengajukan pertanyaan sejauh mana kesulitan yang dihadapi akan mempengaruhi bagian atau sisi lain dari kehidupan individu. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi atau individu dengan skor tinggi pada dimensi *reach* memperhatikan kegagalan dan tantangan yang mereka alami, tidak membiarkannya mempengaruhi keadaan pekerjaan dan kehidupan mereka. Bagi individu yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi, hari yang buruk adalah hari yang buruk, bukannya suatu kemunduran yang besar, rapat yang alot adalah rapat yang alot, bukan suatu kegagalan, dan konflik dengan seseorang yang dikasihi adalah kesalahpahaman, bukan hancurnya hubungan tersebut. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas sedang atau individu dengan skor kisaran tengah pada dimensi *reach* ini merespon peristiwa yang mengandung kesulitan sebagai sesuatu yang spesifik, namun terkadang juga akan membiarkan peristiwa yang mengandung kesulitan tersebut secara tidak perlu mempengaruhi kehidupan mereka. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas rendah atau individu dengan skor dimensi *reach* rendah membiarkan kegagalan mempengaruhi area atau sisi lain dalam kehidupan dan merusaknya.

d. *Endurance (E)* atau daya tahan

Dimensi keempat ini dapat diartikan ketahanan yaitu dimensi yang mempertanyakan berapa lama suatu situasi sulit akan berlangsung. Dimensi ini juga mengukur sejauh mana individu mampu bertahan dalam kesulitan-kesulitan. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas rendah merasa bahwa suatu situasi yang sulit akan terjadinya selamanya. Individu yang memiliki respon yang rendah pada dimensi ini akan memandang kesulitan sebagai peristiwa yang berlangsung terus menerus dan menganggap peristiwa – peristiwa positif sebagai sesuatu yang bersifat sementara. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas sedang atau individu dengan skor tengah sering menunda mengambil tindakan konstruktif atau ragu dalam menentukan langkah ketika dihadapkan dengan peristiwa buruk atau kesulitan. Individu yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi atau individu dengan skor tinggi pada dimensi *endurance* memiliki kemampuan yang luar biasa untuk tetap memiliki harapan dan optimis, memandang kesuksesan sebagai sesuatu yang berlangsung lama, dan menganggap kesulitan dan penyebab-penyebabnya sebagai sesuatu yang bersifat sementara, cepat berlalu, dan kecil kemungkinannya terjadi lagi.

2.3.3. Tipe – tipe Individu Dalam Konteks Kecerdasan Adversitas

Stoltz (2000) menjelaskan teori kecerdasan adversitas dengan menggambarkan konsep pendakian “gunung”, yaitu menggerakkan tujuan hidup ke depan, apapun tujuannya. Terkait dengan pendakian, ada tiga tipe individu, yaitu :

1. Individu yang berhenti (*quitters*)

Individu yang berhenti (*quitters*) adalah individu yang menghentikan pendakian, memilih keluar, menghindari kewajiban, mundur, dan berhenti. Mereka meninggalkan

dorongan untuk mendaki, dan kehilangan banyak hal yang ditawarkan oleh kehidupan. *Quitters* dalam bekerja memperlihatkan sedikit ambisi, motivasi yang rendah dan mutu dibawah standar, serta cenderung menolak perubahan. Mereka mengambil resiko sesedikit mungkin dan biasanya tidak kreatif, kecuali pada saat harus menghindari tantangan yang besar.

Quitters meninggalkan impian-impian mereka dan memilih jalan yang mereka anggap lebih datar dan lebih mudah. Ironisnya, seiring dengan berlalunya waktu, *quitters* mengalami penderitaan yang jauh lebih pedih daripada yang ingin mereka elakkan atau hindari dengan memilih untuk tidak mendaki. Dan saat yang paling memilukan dan menyedihkan adalah sewaktu mereka menoleh ke belakang dan melihat bahwa kehidupan yang telah dijalani ternyata tidak menyenangkan.

2. Individu yang berkemah (*campers*)

Individu yang berkemah (*campers*) merupakan individu yang mulai mendaki, namun karena bosan, individu tersebut mengakhiri pendakiannya dan mencari tempat yang rata dan nyaman sebagai tempat persembunyian dari situasi yang tidak bersahabat. *Campers* dengan penuh perhitungan melakukan pekerjaan yang menuntut kreativitas dan resiko yang tidak terlalu sulit, tetapi biasanya dengan memilih jalan yang relatif aman. Mereka merasa puas dengan mencukupi dirinya dan tidak mau mengembangkan diri. *Campers* adalah individu yang cenderung menahan diri ketika dihadapkan dengan perubahan atau lebih memilih bersikap “tunggu dan lihat dulu”.

Campers merasa cukup dengan apa yang sudah ada, dan mengorbankan kesempatan untuk melihat atau mengalami suatu kemajuan, tidak mau mengembangkan diri, dan tidak merasa bersalah untuk berhenti berusaha. *Campers* berhasil mencukupi kebutuhan dasar mereka yaitu makanan, air, rasa aman, tempat berteduh, bahkan rasa

memiliki. Akibatnya, *campers* menjadi sangat termotivasi oleh kenyamanan dan rasa takut. Mereka takut kehilangan tempat berpijak, dan mencari rasa aman dari perkemahan mereka yang kecil dan aman. Dalam dunia kerja, *campers* masih menunjukkan sejumlah inisiatif, sedikit semangat, dan beberapa usaha. Mereka akan bekerja keras dalam hal apapun yang bisa membuat mereka merasa lebih aman dibandingkan dengan yang telah mereka miliki. Mereka masih mengerjakan apa yang perlu dikerjakan. Kebanyakan *campers* tidak akan mengambil resiko sehubungan dengan kinerja mereka. Mereka juga cenderung tidak menggunakan seluruh kemampuannya.

Campers bisa melakukan pekerjaan yang menuntut kreativitas dan mengambil resiko dengan penuh perhitungan, tetapi biasanya mereka mengambil jalan yang aman. Kreativitas dan kesediaan mengambil resiko hanya dilakukan pada bidang – bidang yang ancumannya kecil sekali. Semakin lama seseorang menjadi *campers*, lama kelamaan mereka akan kehilangan kemampuan untuk terus maju, kehilangan keunggulannya dan menjadi semakin lamban dan lemah, serta kinerjanya semakin merosot.

3. Individu yang mendaki (*climbers*)

Individu yang mendaki atau yang disebut *climbers* adalah individu yang seumur hidupnya melakukan ‘pendakian’, tanpa memperhitungkan latar belakang, keuntungan atau kerugian, nasib buruk atau nasib baik dan juga merupakan individu yang menyambut baik dengan perubahan. *Climbers* adalah pemikir yang selalu memikirkan kemungkinan – kemungkinan, dan tidak pernah membiarkan umur, jenis kelamin, ras, cacat fisik atau mental, atau hambatan lainnya menghalanginya. *Climbers* menjalani hidupnya secara lengkap. Untuk semua hal yang mereka kerjakan, mereka benar-benar

memahami tujuannya dan bisa merasakan gairahnya. Mereka mengetahui bagaimana perasaan gembira yang sesungguhnya, dan mengenalinya sebagai anugerah dan imbalan atas 'pendakian' yang telah dilakukan. Karena tahu bahwa mencapai puncak itu tidak mudah, maka *climbers* tidak pernah melupakan 'kekuatan' dari perjalanan yang pernah ditempuhnya.

Climbers tahu bahwa banyak imbalan datang dalam bentuk manfaat-manfaat jangka panjang dan langkah-langkah sekarang akan membawanya pada kemajuan dikemudian hari. *Climbers* selalu menyambut tantangan-tantangan yang ada. *Climbers* sering merasa sangat yakin pada sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka. Keyakinan ini membuat mereka bertahan saat menghadapi situasi yang sulit. *Climbers* yakin bahwa segala hal bisa dan akan terlaksana, meskipun orang lain bersikap negatif dan sudah memutuskan bahwa jalannya tidak mungkin ditempuh. *Climbers* sangat gigih, ulet dan tabah. Mereka terus bekerja keras. Saat mereka menemui jalan buntu, mereka akan mencari jalan lain. Saat merasa lelah mereka akan melakukan introspeksi diri dan terus bertahan. Mereka memiliki kematangan dan kebijaksanaan untuk memahami bahwa kadang-kadang manusia perlu mundur sejenak supaya dapat bergerak maju lagi.

Climbers menempuh kesulitan hidup dengan keberanian dan disiplin. *Climbers* menyambut baik tantangan-tantangan yang datang, dan mereka hidup dengan pemahaman bahwa ada hal-hal yang mendesak dan harus segera dibereskan. Mereka bisa memotivasi diri sendiri, memiliki semangat tinggi, dan berjuang untuk mendapatkan yang terbaik dari hidup. *Climbers* bekerja dengan visi dan penuh inspirasi. *Climbers* menyambut baik perubahan yang positif. Tantangan yang ditawarkan oleh perubahan membuat mereka berkembang pesat. Mereka juga menyambut baik kesempatan untuk bergerak maju dan bergerak ke atas dalam setiap usaha.

Climbers sering memberikan kontribusi yang paling banyak dalam suatu hal. *Climbers* mewujudkan potensi mereka, yang berkembang sepanjang hidup. *Climbers* memperbesar kemampuannya dalam memberikan kontribusi dengan belajar dan memperbaiki diri seumur hidup. *Climbers* bersedia mengambil resiko, menghadapi tantangan, mengatasi rasa takut, mempertahankan visi, memimpin, dan bekerja keras sampai pekerjaannya selesai.

Tipe - tipe individu di atas menjelaskan cara tiap - tiap orang merespon situasi sulit untuk menuju kesuksesan. Dimana tipe – tipe individu tersebut dapat berubah dari tipe yang satu ke yang lainnya sesuai dengan kemampuan beradaptasi individu (Stoltz, 2000).

2.3.4. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Adversitas

Stoltz mendeskripsikan suatu kesuksesan pada dasarnya mirip dengan sebuah pohon. Bagian paling atas menunjukkan kinerja seseorang, yang dipengaruhi oleh bagian paling bawah (akar) tempat tumbuh pohon itu. Akar kecerdasan adversitas tersebut menurut Stoltz (2000) ada tiga hal meliputi :

a. Genetika

Genetika terkait dengan hereditas, yaitu pewarisan sifat-sifat tertentu dari orang tua individu. Selain karakteristik fisik, faktor genetik turut mempengaruhi sikap seseorang. Kecerdasan adversitas memang tidak termasuk dalam kategori sifat yang diturunkan secara genetik sebagaimana karakteristik fisiologis seseorang. Hanya saja karena ia adalah hasil dari proses belajar individu, maka pembentukannya membutuhkan kemampuan dasar yang harus terpenuhi. Seperti misalnya adalah kecerdasan (IQ) yang bersifat genetik.

b. Pendidikan

Pendidikan terkait dengan proses belajar, yaitu perubahan yang relatif permanen pada perilaku individu sebagai akibat dari latihan (Santrock, 2003). Proses belajar tersebut tidak hanya berlangsung secara formal di sekolah atau kuliah, tetapi juga secara informal di tengah-tengah keluarga dan lingkungan sosial sekitar individu. Kecerdasan adversitas sebagaimana juga konsep resiliensi tidak terlepas dari pengaruh pendidikan yang dialami pertama kali seseorang, yaitu dalam keluarganya. Grotberg (1999 dalam Baron & Byrne, 2005) menyebutkan bagaimana pola asuh orang tua dan respon lingkungan sosial di sekitar anak memberikan dukungan dan dasar pijakan kemampuan anak untuk menyikapi kesulitan hidup.

c. Keyakinan (*belief*)

Keyakinan secara umum oleh Fishbein dan Ajzen (dalam Baron & Byrne, 2005) didefinisikan sebagai penilaian subjektif seseorang terhadap dunianya, termasuk adalah pemahaman seseorang terhadap diri sendiri dan lingkungannya. Tidak berbeda dengan sebuah kebiasaan dalam masyarakat atau nilai-nilai budaya, keyakinan seseorang diperoleh melalui proses yang dipelajari (Grotberg, 1999 dalam Baron & Byrne, 2005). Individu memulai proses belajar itu segera setelah ia dilahirkan. Keyakinan yang tertanam dalam budaya tempat individu hidup, baik budaya di tempat kerja, di sekolah, dalam komunitas, maupun di rumah.

Stoltz (2000) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecerdasan adversitas antara lain :

1. Bakat

Bakat adalah suatu kondisi pada diri seseorang yang dengan suatu latihan khusus memungkinkannya mencapai suatu kecakapan, pengetahuan dan keterampilan khusus.

Bakat menggambarkan penggabungan antara keterampilan, kompetensi, pengalaman dan pengetahuan yakni apa yang diketahui dan mampu dikerjakan oleh seorang individu.

2. Kemauan

Kemauan menggambarkan motivasi, antusiasme, gairah, dorongan, ambisi, dan semangat yang menyala – nyala. Seorang individu tidak akan menjadi hebat dalam bidang apapun tanpa memiliki kemauan untuk menjadi individu yang hebat.

3. Kecerdasan

Menurut Gardner (dalam Stoltz, 2000) terdapat tujuh bentuk kecerdasan, yaitu linguistik, kinestetik, spasial, logika matematika, musik, interpersonal, dan intrapersonal. Individu memiliki semua bentuk kecerdasan sampai tahap tertentu dan beberapa di antaranya ada yang lebih dominan. Kecerdasan yang lebih dominan mempengaruhi karir yang dikejar oleh seorang individu, pelajaran – pelajaran yang dipilih, dan hobi.

4. Kesehatan

Kesehatan emosi dan fisik juga mempengaruhi individu dalam mencapai kesuksesan. Jika seorang individu sakit, penyakitnya akan mengalihkan perhatian dari proses pencapaian kesuksesan. Emosi dan fisik yang sehat sangat membantu dalam pencapaian kesuksesan.

5. Karakteristik kepribadian

Karakteristik kepribadian seorang individu seperti kejujuran, keadilan, ketulusan hati, kebijaksanaan, kebaikan, keberanian dan kedermawanan merupakan sejumlah karakter penting dalam mencapai kesuksesan.

6. Genetika

Meskipun warisan genetik tidak menentukan nasib, namun faktor ini juga mempengaruhi kesuksesan individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor genetik merupakan salah satu faktor yang mendasari perilaku dalam diri individu.

7. Pendidikan

Pendidikan mempengaruhi kecerdasan, pembentukan kebiasaan yang sehat, perkembangan watak, keterampilan, hasrat, dan kinerja yang dihasilkan individu.

8. Keyakinan

Keyakinan merupakan hal yang sangat penting dalam kelangsungan hidup individu. Menurut Benson (dalam Stoltz, 2000) berdoa akan mempengaruhi epinefrin dan hormon kortikosteroid pemicu stres, yang kemudian akan menurunkan tekanan darah serta membuat detak jantung dan pernafasan lebih santai. Keyakinan merupakan ciri umum yang dimiliki oleh sebagian orang – orang sukses karena iman merupakan faktor yang sangat penting dalam harapan, tindakan moralitas, kontribusi, dan bagaimana kita memperlakukan sesama kita.

2.4. Hubungan Antara Persepsi 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 (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 (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. 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. Simamora (2006 dalam Putri, 2008) juga menyatakan bahwa individu-individu karyawan yang kebutuhan pengembangan pribadi mereka terpenuhi

cenderung lebih puas pada pekerjaan mereka dan juga pada organisasi tempat mereka bekerja. Gurin, Veroff, & Feld (1960 dalam Wijono, 2010) menemukan bahwa karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi jabatan memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi.

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. 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.

2.5. Hubungan Antara Kecerdasan Adversitas Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Handoko (2014), yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Locke (dalam Luthans, 2005) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan

emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya.

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. Faktor kepribadian ini menandakan karyawan memiliki kemampuan untuk sukses atau dengan kata lain disebut kecerdasan adversitas.

Kecerdasan adversitas adalah ciri kepribadian yang termasuk dalam faktor intrinsik kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2011) yaitu kecerdasan intelektual, kecakapan khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, ketahanan, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

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. 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.

Jadi, karyawan dengan kecerdasan adversitas yang dapat bertahan menghadapi semua tuntutan dan tantangan dalam pekerjaannya akan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.

2.6. Hubungan Antara Persepsi Pengembangan Karir dan Kecerdasan Adversitas Dengan Kepuasan Kerja

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). 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 karyawannya. Karena 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).

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

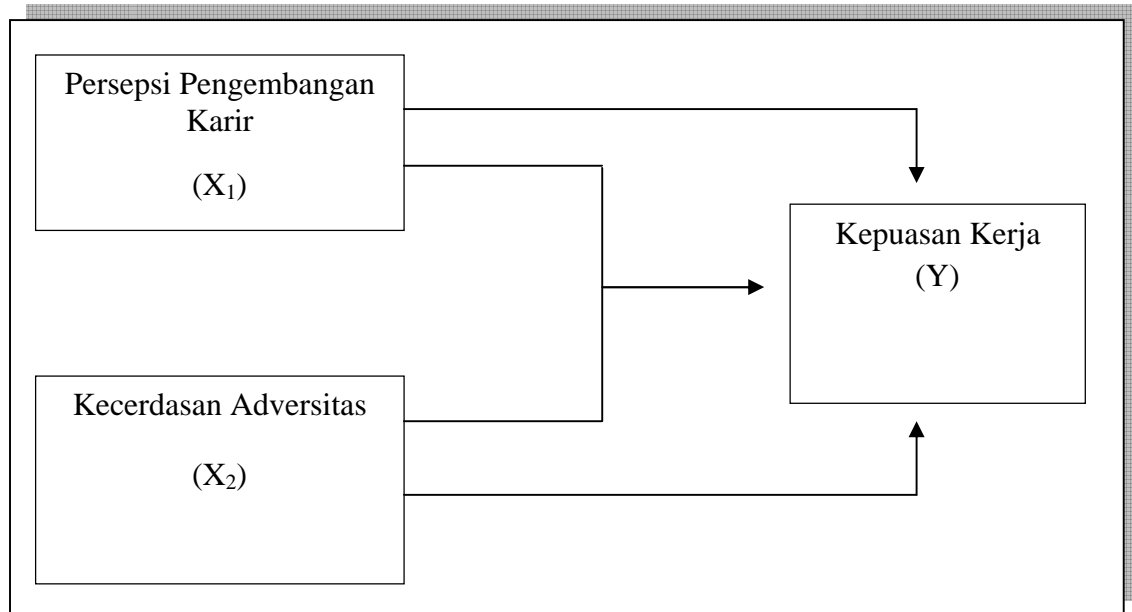
berkomitmen dan memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mempunyai motivasi untuk kemajuan karirnya.

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 kemampuan atau kecerdasan adversitas.

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 kemampuan adversitas. Pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seseorang untuk melaksanakan suatu sasaran karir (Moekijat, 2010). 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) yaitu kecerdasan intelektual, kecakapan khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, ketahanan, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. 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.

2.7. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Konsep

2.8. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus di uji kebenarannya. Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, dan didasari oleh landasan teori yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : persepsi pengembangan karir memiliki hubungan positif secara parsial dengan kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di Perusahaan Farmasi – X Cabang Medan. Semakin positif persepsi pengembangan karir karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Semakin negatif persepsi pengembangan karir karyawan, maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

H2 : kecerdasan adversitas memiliki hubungan positif secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di Perusahaan Farmasi – X

Cabang Medan. Semakin tinggi kecerdasan adversitas karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Dan semakin rendah kecerdasan adversitas karyawan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.

H3 : persepsi pengembangan karir dan kecerdasan adversitas memiliki hubungan positif secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan divisi *ethical* dan *over the counter* di Perusahaan Farmasi – X Cabang Medan. Semakin positif persepsi pengembangan karir karyawan dan semakin tinggi kecerdasan adversitas karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Semakin negatif persepsi pengembangan karir karyawan dan semakin rendah kecerdasan adversitas karyawan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.

