

**PENGARUH MANAJEMEN KARIR ORGANISASI DAN INDIVIDU
TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN SERTA IMPLIKASINYA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BIO FARMA (PERSERO)**

Iskandar

Fakultas Syariah dan Hukum UIN SGD Bandung

Email: iskandar4102@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the effect of organizational and individual career management to job satisfaction and implications for the performance of employees. The object of this research are employees of PT. Bio Farma, the state-owned company engaged in the pharmaceutical field. The population of this study is 828 while the number of employees and the sample size is 90 people. Design of this research is descriptive and causal. Descriptive research is research that is designed to outline the characteristics of a population, causal research is research that has the main purpose to prove the causal connection or relationship affects and is affected of the variables studied. This study used path analysis (path analysis) that run through SPSS 22:00 in view of the effect between dependent and independent variables. These results indicate that organizational an individual career management positive and significant impact on job satisfaction, job satisfaction and a significant positive effect on performance, and organizations and individual career management positive and significant impact on employee performance. From the results of this study can be seen that in an effort to improve job satisfaction and employee performance it is necessary to pay attention to the provision of career information in the form of an opportunity to occupy a more open positions available to employees. In addition to improving employee satisfaction and employee performance tersbut need to plan his career so he can be the opportunity to be promoted in company.

KEYWORDS

*Organizational and Individual Career Management,
Job Satisfaction, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menciptakan struktur baru, yaitu struktur global. Struktur tersebut akan mengakibatkan semua bangsa di dunia termasuk Indonesia, mau tidak mau akan terlibat dalam suatu tatanan global yang seragam, pola hubungan dan pergaulan yang seragam khususnya dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Aspek Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang semakin pesat terutama teknologi komunikasi dan transportasi, menyebabkan isu-isu global tersebut menjadi semakin cepat menyebar dan menyerpa pada berbagai tatanan, baik tatanan politik, ekonomi, sosial budaya maupun pertahanan keamanan. Dengan kata lain globalisasi yang ditunjang dengan pesatnya ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadikan dunia menjadi transparan tanpa mengenal batas-batas negara. Dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat, masyarakat dunia khususnya masyarakat Indonesia terus berubah sejalan dengan perkembangan teknologi, dari masyarakat pertanian ke masyarakat industri dan berlanjut ke masyarakat pasca industri yang serba teknologis. Pencapaian tujuan dalam bidang politik, ekonomi, sosial budaya dan pertahanan keamanan cenderung akan semakin ditentukan oleh penguasaan teknologi dan informasi, walaupun kualitas sumber daya manusia (SDM) masih tetap yang utama.

Berbagai industri dituntut untuk memiliki daya saing yang tinggi untuk menghadapi persaingan global tersebut, tak terkecuali dunia farmasi. Persaingan terjadi tidak hanya dengan negara lain, tetapi dengan sesama perusahaan dalam negeri. Berbagai perusahaan yang bergerak dalam perusahaan dalam bidang farmasi baik perusahaan BUMN ataupun swasta berebut untuk mendapatkan pasar. Dengan keluarnya Undang-Undang Penanaman Modal Asing tahun 1967 serta Undang-Undang Penanaman Modal Dalam Negeri tahun 1968, kesempatan bagi perusahaan farmasi di Indonesia untuk bekerja sama dengan pihak asing untuk mendirikan industri farmasi di Indonesia semakin terbuka lebar.

Jumlah perusahaan farmasi, produk obat kimia dan obat tradisional mengalami penambahan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Data berikut jumlah perusahaan yang bermain di industri farmasi sampai dengan tahun 2013.

Tabel 1
Jumlah Perusahaan Farmasi, Produk Obat Kimia dan Tradisional

Tahun	Jumlah Perusahaan	Jumlah Tenaga Kerja
2009	257	159.122
2010	254	152.352
2011	236	162.031
2012	246	185.066
2013	238	182.115

Sumber: bps.go.id (2014)

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa jumlah perusahaan farmasi dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Tidak jarang perusahaan yang menutup usahanya karena tidak bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Itu membuktikan bahwa persaingan usaha di industri farmasi sangat ketat.

Beberapa perusahaan yang bergerak di bidang farmasi tersebut diantaranya adalah perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) dan sisanya adalah perusahaan farmasi lokal atau PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) dan BUMN. Tabel 2 berikut menunjukkan jenis perusahaan farmasi berbentuk BUMN.

Tabel 2
Daftar BUMN Industri Farmasi

No	Nama Perusahaan
1	PT. Bio Farma (Persero)
2	PT. Indofarma (Persero) Tbk.
3	PT. Kimia Farma (Persero) Tbk.

Sumber: bumn.go.id (2014)

Di antara ketiga BUMN tersebut, jumlah penjualan bersih perusahaan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tabel berikut memperlihatkan jumlah penjualan bersih tiga perusahaan BUMN bidang farmasi Tahun 2012 dan 2013.

PT. Bio Farma (Persero) adalah BUMN yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh pemerintah. Bio Farma adalah satu-satunya produsen vaksin bagi manusia di Indonesia dan terbesar di Asia Tenggara yang selama ini telah mendedikasikan dirinya dalam rangka mem-

produksi vaksin dan anti sera berkualitas internasional. Produksi vaksin dan anti sera ini diproduksi untuk turut serta mendukung program imunisasi nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat Indonesia dengan kualitas derajat kesehatan yang lebih baik.

PT. Bio Farma (Persero) ini memiliki visi "Menjadi perusahaan *Life Science* kelas dunia yang berdaya saing global". Berdaya saing global dalam hal ini adalah produk yang dihasilkan PT. Bio Farma saat ini tidak hanya untuk pasar dalam negeri tetapi juga di pasar global dan mampu memiliki keunggulan bersaing dengan produk sejenis dari perusahaan berbagai negara. Visi yang telah ditetapkan tersebut diturunkan dalam misi yang ingin dicapai, yaitu: Menyediakan dan mengembangkan produk *Life Science* berstandar internasional untuk meningkatkan kualitas hidup.

Berdasarkan penilaian kinerja terhadap karyawan dalam bentuk PPK (Penilaian Prestasi Kerja) yang telah diterapkan PT. Bio Farma (Persero), bahwa penilaian di bagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Untuk karyawan manajerial dengan melihat faktor-faktor yaitu kualitas hasil kerja, kepemimpinan/pengawasan, tanggung jawab, disiplin kerja, ide/gagasan, pengaturan kerja/kemauan belajar, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, kehadiran, dan kerjasama.
2. Untuk karyawan non manajerial dengan melihat faktor-faktor kualitas

hasil kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab, disiplin kerja, sikap kerja, kemampuan menangkap perintah, kecepatan kerja, kepatuhan kerja, kehadiran dan kerjasama.

Adapun Penilaian Kinerja Karyawan 4 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan Th 2010 s.d 2013

Penilaian Kinerja	Tahun 2010 (%)	Tahun 2011 (%)	Tahun 2012 (%)	Tahun 2013 (%)
Istimewa	0,93	0,89	1,63	2,01
Baik	90,93	87,95	89,86	84,56
Lebih dr Cukup	6,28	9,26	6,18	6,26
Cukup	0,12	0,00	0,00	1,23
Kurang	1,74	1,90	2,33	5,93
Total	100%	100%	100%	100%

Sumber: PT. Bio Farma (Persero)

Berdasarkan Tabel 3 dapat diperoleh informasi bahwa kinerja karyawan pada empat tahun terakhir mayoritas dalam skala penilaian baik, namun untuk karyawan yang mendapatkan nilai lebih dari cukup (LDC), nilai cukup (C), dan nilai kurang (D) selama empat tahun terakhir mengindikasikan terjadi penurunan kinerja karyawan.

Perbandingan kinerja antara karyawan tetap dan karyawan kontrak dapat diketahui bahwa untuk karyawan tetap cenderung lebih bervariasi dibandingkan dengan karyawan kontrak. Hal itu dapat terlihat dari Grade Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak pada Triwulan III Tahun 2014 PT. Bio Farma (Persero) pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4
Grade Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak
Triwulan III tahun 2014

Grade	Karyawan Tetap			Tenaga Kontrak			Total
	L	P	Jumlah	L	P	Jumlah	
17	126	0	126	333	46	379	505
16	61	0	61	0	0	0	61
15	55	2	57	0	0	0	57
14	53	2	55	0	0	0	55
13	86	9	95	73	28	101	196
12	31	5	36	0	0	0	36
11	30	7	37	0	0	0	37
10	21	0	21	0	0	0	21
9	82	34	116	30	31	61	177
8	71	50	121	0	0	0	121
7	29	14	43	0	0	0	43
6	15	23	38	0	0	0	38

5	18	4	22	0	0	0	22
4	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
Total	678	150	828	436	105	541	1369

Sumber: PT. Bio Farma (2014)

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa hasil kinerja karyawan tetap cenderung lebih bervariasi jika dibandingkan dengan karyawan kontrak. Jika pada grade 17 jumlah karyawan tetap 126 (15,22%) dari total karyawan tetap, sedangkan untuk karyawan kontrak berjumlah 379 (70,06%) dari total karyawan kontrak. Perbedaan kinerja itu seringkali terjadi karena karyawan tetap merasa bahwa ia akan mendapatkan gaji yang tetap setiap bulannya tanpa harus bekerja secara maksimal.

Beberapa hal yang diduga berkaitan dengan upaya peningkatan kepuasan kerja adalah manajemen karir organisasi dan manajemen karir individu. Pengembangan karir sebagai kegiatan sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. (Nawawi, 2003:291).

Berdasarkan prapenelitian yang dilakukan pada hari Selasa, 16 Oktober 2014 kepada bagian HRD PT Bio Farma (Persero) ditemukan bahwa manajemen karir baik dari segi perusahaan dan karyawan belum berjalan optimal. Pengembangan

karir yang masih mengandalkan kekerabatan dimana ketika ada kekosongan untuk jabatan di atasnya, maka yang menjadi prioritas pada level tersebut adalah orang yang lebih dekat dengan atasan atau bahkan keluarga dari atasan, memiliki konsekuensi terbatasnya peluang promosi untuk sebagian karyawan yang memiliki potensi dan loyalitas tinggi. Akibatnya masih ada posisi penting dan strategis dipegang oleh karyawan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kemampuannya.

Hal ini akan menimbulkan potensi *career plateauing*, yaitu kondisi dimana pegawai merasa jenuh, pekerjaan yang terasa sudah tidak menantang, serta kurangnya kesempatan untuk berkembang. Kondisi demikian menyebabkan karyawan yang lain merasa diperlakukan secara kurang adil, akibatnya terjadi penurunan motivasi dan semangat kerja, serta penurunan kinerja dari karyawan lain.

Menurut Gomes (2003:214) Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: (a) fokus internal dan (b) fokus eksternal. Fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual

diduduki oleh seorang pekerja. Sedangkan menurut Kaswan (2014:85) manajemen karir amat penting ditinjau dari sudut pandang pengawai dan sudut pandang organisasi. Dari sudut pandang organisasi, kegagalan memotivasi karyawan merencanakan karirnya bisa berakibat kurangnya pegawai untuk mengisi posisi yang terbuka, menurunkan komitmen pegawai, dan alokasi dana yang tidak tepat untuk program dan pelatihan dan pengembangan. Dari perspektif karyawan, kurangnya manajemen karir bisa berakibat frustrasi, merasa tidak dihargai dalam organisasi, dan tidak mampu menemukan pekerjaan yang tepat, karena adanya perubahan pekerjaan (di dalam organisasi atau dengan perusahaan lain) yang mungkin diakibatkan oleh merger, akuisisi, restrukturisasi, atau perampingan.

Pengelolaan dan perencanaan karir seorang karyawan yang tercakup dalam manajemen karir pada akhirnya menjadi tanggung jawab individu. Tetapi, organisasi tentu saja harus turut campur tangan dalam bentuk bantuan untuk memotivasi setiap pegawai untuk mencapainya. Peran organisasi disini secara umum bisa dalam bentuk memberikan pendidikan karir, informasi karir, dan bimbingan karir dan secara khusus memberikan orientasi, pelatihan, menciptakan promosi secara terbuka dan adil.

Manajemen karir yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi akan menciptakan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada

pengembangan karir sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Menurut Flippo dalam Mas'ud (1995:278) bahwa suatu proses pengembangan karir menyangkut tiga unsur utama, yaitu: membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri, mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu, dan menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan karir. Manajemen karir organisasional akan memberikan peluang dalam pengembangan karir karyawan untuk sukses dalam berkarir.

Manajemen karir organisasi merupakan bagian dari pelaksanaan aktivitas pengembangan karir guna meningkatkan kinerja dari karyawan. Cascio (2006:391) menyatakan, "*Career paths represent logical and possible sequences of positions that could be held, based on an analysis of what people actually do in an organization*". Jalur karir menggambarkan urutan posisi yang logis dan mungkin yang dimiliki, didasarkan pada kajian apa yang sebenarnya dilakukan orang dalam organisasi.

Karyawan yang membutuhkan pengembangan diri akan berusaha mencapai suatu posisi melalui jalur tertentu dengan meningkatkan kinerja masing-masing individu. Selain dari organisasi, karyawan juga perlu melakukan manajemen karir secara individual melalui perencanaan dan taktik. Greenhaus &

Callanan (2006:378) menyatakan bahwa *“Individual career management is the process by which a person can make reasoned, appropriate decision about his or her work and nonwork domains”*. (Manajemen karir individual merupakan proses yang dilalui seseorang untuk keputusan dengan pertimbangan yang tepat mengenai kehidupan kerjanya juga hubungan antara ranah pekerjaan dengan ranah di luar pekerjaan). Dengan demikian manajemen karir organisasional akan mendorong kinerja secara eksternal sedangkan manajemen karir individual akan meningkatkan kinerja individu dalam organisasi secara internal.

Hakikatnya setiap karyawan menginginkan keberhasilan dalam karirnya. Salah satu cara terbaik menanamkan keyakinan demikian adalah melalui program pengembangan karir yang dilaksanakan suatu organisasi. Oleh sebab itu setiap manajemen perusahaan menyadari pentingnya program pengembangan karir bagi karyawannya.

Kepastian karir merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan karena mereka akan tahu posisi tertinggi yang akan mereka capai. Sehingga karyawan dapat mengembangkan karirnya tanpa harus berpindah perusahaan karena manajemen memberikan kesempatan karir tersebut. Dengan demikian mereka akan termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dan berusaha terus meningkatkan kemampuannya serta loyal terhadap perusahaan.

Pihak manajemen dalam rangka mengelola sumber daya manusia mempunyai kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan karyawan secara penuh dan memberikan kesempatan semua karyawan untuk tumbuh dan merealisasikan potensi mereka secara penuh serta mengembangkan karir yang berhasil. Apabila telah terdapat program pengembangan karir yang berjalan secara efektif dan efisien, maka menimbulkan motivasi kerja sehingga semangat kerja akan tetap tinggi bahkan tidak mustahil akan meningkat sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu di antaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. Suatu organisasi yang merencanakan dan mengembangkan karir karyawan dengan dasar dan pertimbangan yang tidak jelas dan terukur akan sangat berdampak pada hilangnya motivasi karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Fubrin dalam Mangkunegara (2004 : 77) mengemukakan bahwa: *“Career development, from the standpoint of the organization, is the personel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development”*. Pengembangan karir

adalah aktivitas pegawai yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Adanya penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh ketidakadilan dalam jenjang karir maka cenderung menyebabkan tekanan emosional terhadap karyawan itu sendiri, sehingga mendorong adanya ketidakpuasan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka kiranya diperlukan untuk mengadakan penelitian tentang "Pengaruh Manajemen Karir Organisasi dan Individu terhadap Kepuasan Karyawan serta Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan PT. Bio farma (Persero)".

Setiap orang yang bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan yang telah diberikannya. Karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seseorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Beberapa penulis mengemukakan tentang definisi karir, diantaranya yaitu: Greenhaus dalam Ivancevich dan Konopaske (2013:435) mengemukakan bahwa: "*A career is the pattern of work-related experience (e.g., job position, job duties, decisions, and subjective interpretations about work-related event) and activities over the span of the person's work life*". Karir adalah suatu pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (seperti

posisi pekerjaan, kewajiban pekerjaan, keputusan dan interpretasi subjektif mengenai peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan) dan aktifitas selama masa hidup seseorang.

Adapun yang menjadi proses dari pengembangan karir menurut Gomes (2003:214) adalah sebagai berikut:

1. *Individual career palanning*, suatu proses sengaja yang berlangsung secara sadar agar (1) menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, (2) mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir.
2. *Career management* : Proses berkelanjutan berupa penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau bersama-sama dengan sistem karir organisasi.

Manajemen karir organisasi menunjukkan seberapa jauh organisasi dipandang mempunyai rencana-rencana dan prosedur formal dan dilembagakan dalam menunjang karir karyawan baik dalam bentuk umum maupun dalam bentuk khusus. Hariandja (2005 : 233), melalui kebijakan-kebijakan kepegawaian seperti melakukan orientasi, memberikan pekerjaan yang menantang, melakukan pra-tinjauan jabatan yang realistis dalam perekrutan, penilaian kinerja yang berorientasi karier dan lain-lain. Menurut Margono Setiawan (2008) Manajemen karir organisasi merupakan seberapa jauh para keryawan merasa organisasi mereka mengoperasikan satu skema manajemen

karir dengan jalur-jalur yang diidentifikasi oleh para manajer personalia.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Orpen (1994) dimensi dari manajemen karir organisasi dibagi sebagai berikut:

- a) *Career management policies* : diukur melalui standar, prosedur, metode dan sistem karyawan yang dilakukan manajemen dalam mengelola karir karyawan.
- b) *Employee career development* : diukur melalui berbagai macam aktivitas, program, dan teknik yang digunakan manajemen untuk mempertinggi pengembangan karir karyawan.
- c) *Career information* : upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk memberikan informasi bagi karyawan terkait untuk mendukung perencanaan karir individu dan strategi karir.

Definisi manajemen karir individu menurut Hall yang dikutip oleh Setiawan (2008) yaitu usaha-usaha individu untuk memajukan tujuan-tujuan karir mereka sendiri yang mungkin atau tidak mungkin bersamaan dengan tujuan-tujuan yang dimiliki oleh organisasi mereka. Manajemen karir individual berada di bawah kendali individu yang terdiri dari mengumpulkan informasi dan rencana karir serta pemecahan masalah dan pengambilan keputusan". Menurut Orpen (1994) Manajemen karir individu berisi "upaya pribadi yang dibuat oleh individu untuk memajukan tujuan karir mereka sendiri di dalam perusahaan". Callanan

(2006:378) menyatakan bahwa "*Individual career management is the process by which a person can make reasoned, appropriate decision about his or her work and nonwork domains*". (Manajemen karir individual merupakan proses yang dilalui seseorang untuk keputusan dengan pertimbangan yang tepat mengenai kehidupan kerjanya juga hubungan antara ranah pekerjaan dengan ranah di luar pekerjaan).

Menurut Orpen (1998) manajemen karir individu terdiri dari dua aspek utama, yaitu :

- a) *Individual career planning* (perencanaan karir individu)

Perencanaan karir individu mengacu pada proses mengidentifikasi apa yang diinginkan dari karir seseorang, menilai kekuatan dan kelemahan seseorang dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan ini, dan memutuskan langkah-langkah apa yang perlu diambil untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut menurut kekuatan dan kelemahan sendiri.

- b) *Individual career tactics* (taktik karir individu)

Taktik karir individu adalah aktivitas-aktivitas yang didesain untuk membantu seseorang dalam memenuhi tujuan karir karyawan, dan sasaran-sasaran karyawan.

Werther Jr. dan Davis (2006:273) mengemukakan bahwa: *Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work*. Pendapat ini sama seperti yang dikemukakan oleh Stone (2005:413) yang mengatakan bahwa:

Job satisfaction is the degree to which employees have positive attitudes about their jobs. Dari keduanya menampakkan suatu pendapat bahwa kepuasan kerja itu sangat berkaitan dengan sikap pandangan, bahkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya yang menyenangkan atau sebaliknya bisa tidak menyenangkan. Demikian juga Gibson, Ivancevich dan Donells mengatakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pelayanan mereka, dikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya.

Robbins (2013:113) yang menyatakan dalam pengukuran kepuasan kerja, berkaitan dengan beberapa aspek, antara lain:

- a. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- b. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- c. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- e. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- f. Kondisi kerja, seperti jam kerja, temperatur, perlengkapan kantor serta lokasi pekerjaan.

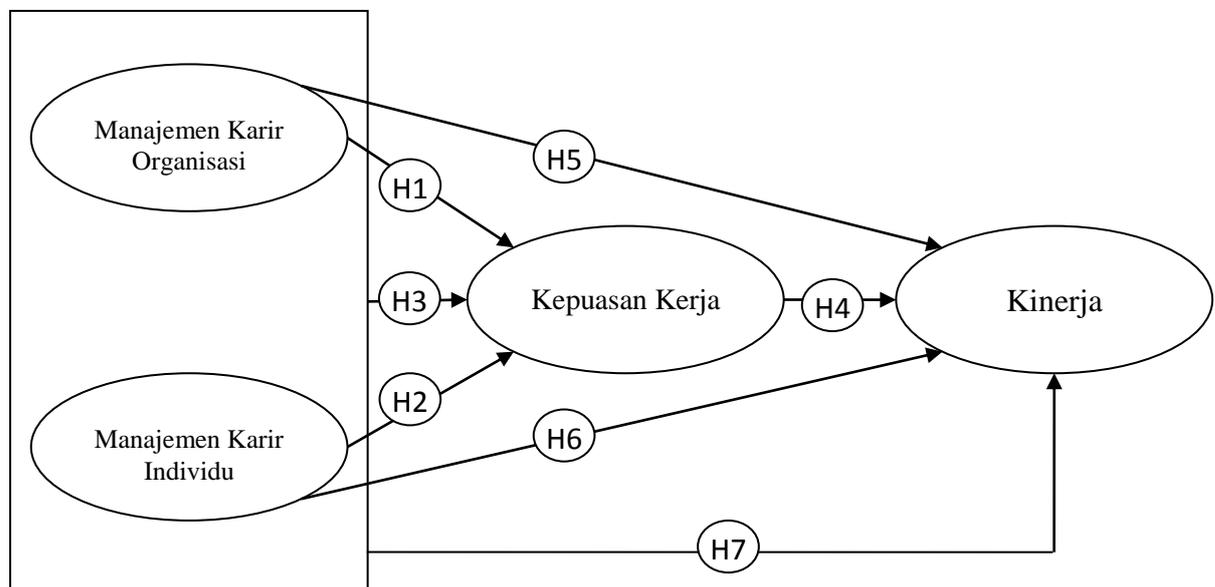
Gomes (2003:195) mengemukakan definisi kinerja sebagai: "Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas". Selanjutnya definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010:67) bahwa "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Bernardin dan Russel (1998:243) mengungkapkan 6 (enam) kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu:

- a. Kualitas, merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Kuantitas, yaitu besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan.

- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat dimana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
- d. Efektifitas biaya, yaitu tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi atau perusahaan baik berupa sumber daya manusia, teknologi, bahan baku, peralatan digunakan secara optimal untuk mendapatkan target tertinggi.
- e. Kebutuhan pengawasan, suatu keadaan dimana seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.
- f. Pengaruh interpersonal, tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan *elf esteem*, *good will*, dan kerja sama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Untuk memperjelas uraian di atas, maka dapat dilihat skema kerangka pemikiran pada gambar berikut ini.



Metodologi

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah

metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*.

Survey informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui

pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang sedang diteliti.

Selain itu karena penelitian ini dilakukan pada waktu kurang dari satu tahun maka metode yang digunakan adalah *cross sectional method* yaitu metode penelitian dengan cara mempelajari objek dalam suatu waktu saja (tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang).

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Bio Farma yang berjumlah 828 orang. Berdasarkan hasil perhitungan sampel, diperoleh unit analisis sebesar 90 sampel. Selanjutnya, 90 sampel tersebut didistribusikan secara proporsional ke tiap direktorat yang menjadi subjek penelitian

dengan menggunakan ukuran proporsional strata populasi (*proportional to size*)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penilaian Responden terhadap Variabel Manajemen Karir Organisasi (X1)

Manajemen karir organisasi menunjukkan seberapa jauh organisasi dipandang mempunyai rencana-rencana dan prosedur formal dan dilembagakan dalam menunjang karir karyawan baik dalam bentuk umum maupun dalam bentuk khusus.

Tabel 5
Tanggapan Responden terhadap Manajemen Karir Organisasi

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Rencana dan prosedur dalam proses seleksi karyawan	0	0	0	0	11	12.2	53	58.9	26	28.9	375	7,73
2	Rencana dan prosedur dalam proses orientasi karyawan	0	0	0	0	4	4.4	46	51.1	40	44.4	396	8,17
3	Rencana dan prosedur dalam penilaian kinerja karyawan	0	0	2	2.2	5	5.6	58	64.4	25	27.8	376	7,75
4	Rencana dan prosedur dalam promosi karyawan	2	2.2	2	2.2	20	22.2	51	56.7	12	13.3	330	6,81
5	Pendidikan karir	0	0	7	7.8	19	21.1	50	55.6	14	15.6	341	7,03
6	Bimbingan karir	1	1.1	9	10.0	36	40.0	39	43.3	5	5.6	308	6,35
7	Kesempatan karir	1	1.1	3	3.3	23	25.6	55	61.1	8	8.9	336	6,93
8	Dorongan karir dari	0	0	2	2.2	12	13.3	56	56.2	20	22.2	364	7,51

9	perusahaan Umpan balik terhadap pengembangan karir	0	0	4	4.4	27	30.0	50	55.6	9	10.0	334	6,89
10	Informasi mengenai jalur karir (<i>career path</i>) di perusahaan	2	2.2	7	7.8	33	36.7	43	47.8	5	5.6	312	6,43
11	Informasi mengenai lowongan kerja di perusahaan	0	0	10	11.1	27	30.0	49	54.4	4	4.4	317	6,54
12	Informasi mengenai uraian jabatan (<i>job description</i>)	0	0	8	8.9	13	14.4	53	58.9	16	17.8	347	7,16
13	Informasi mengenai persyaratan jabatan (<i>job specification</i>)	0	0	0	0	11	12.2	62	68.9	17	18.9	366	7,55
14	Informasi mengenai standar unjuk kerja (<i>performance standard</i>)	0	0	4	4.4	14	15.6	63	70.0	9	10.0	347	7,16
Total												4849	

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

Berdasarkan jumlah skor hasil pengumpulan data variabel manajemen karir organisasi yaitu 4848, maka dapat diketahui bahwa kinerja dari manajemen karir organisasi menurut persepsi dari 90 responden adalah sebesar 76,97 % ($4849 / 6300 \times 100$ %) dari kriteria yang ditetapkan.

Nilai 4849 sesuai dengan data penelitian yaitu termasuk kategori tinggi. Jadi manajemen karir organisasi menurut karyawan PT. Bio Farma (Persero) berada

pada kategori tinggi dinilai dari *career management policies*, *employee career development*, dan *career information*.

Penilaian Responden terhadap Variabel Manajemen Karir Individu (X2)

Berdasarkan data hasil perhitungan terhadap pelaksanaan manajemen karir individu diperoleh hasil sebagai berikut.

TABEL 6
Tanggapan Responden terhadap Manajemen Karir Individu

o	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
		F					
	Adanya rencana karir			.9	2	8.9	0 2.2 72 ,67
	Tujuan karir karyawan			1	2.2	1 7.8	8 0.0 67 ,55

Minat Karir karyawan				.7	8	5.6	6	7.8	70	,62
Review rencana karir		.3	8	0.0	9	5.6	0	1.1	46	,06
Menganalisa kemampuan dan minat diri sendiri terhadap pilihan karir		.2		.4	2	0.0	2	3.3	64	,48
Identifikasi level keahlian dan pengetahuan				.6	2	0.0	3	4.4	68	,57
Kehati-hatian menempuh jalur karir		.3	2	3.3	0	6.7	5	6.7	57	,32
Memberikan pandangan kepada atasan		.2			1	8.9	7	8.9	73	,69
Mencari dukungan karir		.6	3	4.4	1	7.8	1	2.2	48	,11
0 Mencari peluang karir		.3		.8	3	0.0	7	8.9	64	,48
1 Memperluas jaringan untuk karir		.4	5	8.9	8	3.3		.3	20	,45
2 Membantu atasan untuk mencapai tujuannya		.3	1	2.2	5	3.3		.1	44	,01
Total									4293	

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

Berdasarkan jumlah skor hasil pengumpulan data variabel manajemen karir individu yaitu 4293 maka dapat diketahui bahwa kinerja dari manajemen karir individu menurut persepsi dari 90 responden adalah sebesar 79,50 % ($4293 / 5400 \times 100$ %). Nilai 4293 sesuai dengan data penelitian yaitu termasuk kategori tinggi. Jadi manajemen karir individu

karyawan PT. Bio Farma (Persero) berada pada kategori tinggi dinilai dari *individual career planning* dan *individual career tactics*.

Penilaian Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Tabel berikut ini merupakan tanggapan responden terhadap kepuasan kerja di PT. Bio Farma (Persero)

Tabel 7
Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Kerja

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu		Setuju	Sangat Setuju	Jumlah		
	F	F	%	%	%	%			
Ketertarikan terhadap pekerjaan		7	7.8	9	65.6	4	26.7	37	7,84
Kesempatan untuk belajar		4	4.4	3	70.0	3	25.6	79	8,81

Tanggung jawab pekerjaan									
	.1	4	4.4	0	66.7	5	27.8	79	8,81
Upah									
	.3	12	13.3	5	72.2	0	11.1	52	8,19
Gaji									
	.9	8	8.9	6	73.3		8.9	44	8,00
Kesempatan untuk promosi									
	.4	23	25.6	8	64.4		5.6	34	7,77
Kemampuan atasan									
	.2	7	7.8	0	77.8	1	12.1	60	8,37
Bantuan teknis									
	.4	7	7.8	5	83.3		4.4	49	8,12
Dukungan atasan									
		1	1.1	9	87.8	0	11.1	69	8,58
Dukungan rekan kerja									
0		4	4.4	0	77.8	6	17.8	72	8,65
Kondisi kerja karyawan									
1	.6	6	6.7	3	10.0	6	17.8	60	8,37
Lingkungan kerja									
2	.3	5	5.6	6	73.3	6	17.8	65	8,49
Total								4300	

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

Berdasarkan jumlah skor hasil pengumpulan data variabel kepuasan kerja yaitu 4300 maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja menurut persepsi dari 90 responden adalah sebesar 79,63 % ($4300 / 5400 \times 100 \%$). Nilai 4300 sesuai dengan data penelitian yaitu termasuk kategori tinggi. Jadi kepuasan kerja karyawan PT. Bio Farma (Persero) berada pada kategori tinggi dinilai dari *work it*

self (pekerjaan itu sendiri), *pay* (upah atau gaji), *promotion* (promosi), *supervision* (supervisi), *co-workers* (rekan kerja), dan *working condition* (kondisi kerja).

Penilaian Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Tabel berikut merupakan tanggapan responden terhadap kinerja karyawan di PT. Bio Farma (Persero).

Tabel 8
Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan

o	Indikator	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Jumlah	
										%		%	
	Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	3.3	16	17.8	8	0.0	51	6.7	2	.03	8,37		
	Keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	0	.9	72	0.0	10	1	.62	10,01		
	Penguasaan terhadap pekerjaan	0	1	1.1	.1	67	4.4	21	3	.78	10,45		
	Mampu mengemban tugas lebih dari satu	0	0	0	.3	69	6.7	18	0	.75	10,36		
	Mampu menanggung beban kerja yang melebihi standar	0	7	7.8	5	6.7	58	4.4	10	1	41	9,43	
	Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan	0	0	0	.4	76	4.4	10	1	.66	10,12		
	Mampu memanfaatkan waktu dengan efektif	0	0	0	.8	68	5.6	15	6	.68	10,17		
	Mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan	0	0	0	.2	73	1.1	15	6	.73	10,31		
	Mampu menggunakan peralatan kantor dengan efektif dan efisien	0	0	0	.4	71	8.9	15	6	.71	10,25		
0	Mampu mengikuti instruksi	0	0	0	.1	67	4.4	22	4	.81	10,53		
Total											3618		

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

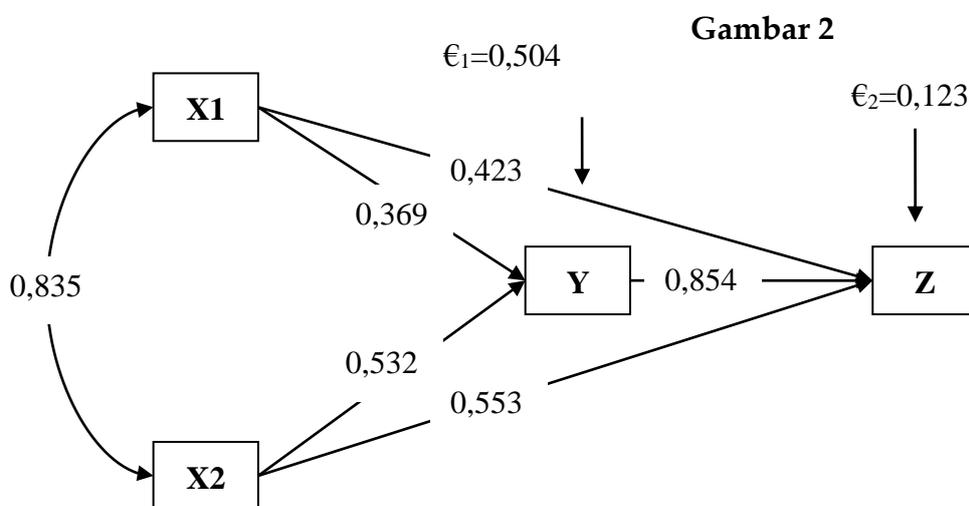
Berdasarkan jumlah skor hasil pengumpulan data variabel kinerja yaitu 3618 maka dapat diketahui bahwa kinerja menurut persepsi dari 90 responden adalah sebesar 80,04 % (3618 / 4500 X 100 %). Nilai 4300 sesuai dengan data penelitian yaitu termasuk kategori sangat

tinggi. Jadi kinerja karyawan PT. Bio Farma (Persero) berada pada kategori sangat tinggi dinilai dari *quality* (kualitas), *quantity* (kuantitas), *timeliness* (ketepatan waktu), dan *cost effectiveness* (efektifitas biaya).

Hasil Pengujian Hipotesis

Adapun hasil pengujian diagram jalur Struktur Pengaruh Manajemen Karir Or-

ganisasi dan Individu terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut.



Berdasarkan tabel hasil pengujian koefisien jalur, Manajemen karir organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini diindikasikan dengan nilai t hitung = 3,757 dengan nilai probabilitas (sig) = 0.001. Karena nilai sig < 0.05, maka terdapat pengaruh yang positif dan signifikan manajemen karir organisasi terhadap kepuasan kerja.

Manajemen karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini diindikasikan dengan

nilai t hitung = 5,425 dengan nilai probabilitas (sig) = 0.000. Karena nilai sig < 0.05, sehingga terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen karir individu dengan kepuasan kerja.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan atau bersama-sama antara manajemen karir organisasi dan individu terhadap kepuasan kerja. Hal ini diindikasikan dari nilai kontribusi koefisien determinan atau kontribusi manajemen karir organisasi dan manajemen karir individu terhadap kepuasan

kerja ($R_{\text{square}} = R^2 YX1, X2$) adalah sebesar 0,746 dan besaran koefisien residu sebesar 0,504. Dengan demikian, maka pengaruh manajemen karir organisasi dan manajemen karir individu terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 49,6% dan besaran residu adalah sebesar 50,4%. Dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini diindikasikan dengan nilai t hitung = 15,431 dengan nilai probabilitas (sig) = 0.000. Karena nilai $\text{sig} < 0.005$, sehingga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

SIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil analisis, dan pembahasan, maka dapat disimpulkan beberapa hal berkenaan dengan penelitian ini:

Manajemen karir organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Dimensi pada variabel manajemen karir organisasi yang paling kuat hubungannya adalah *career information* terhadap dimensi *promotion* pada variabel kepuasan kerja.

Manajemen karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimensi pada variabel manajemen karir individu yang paling kuat hubungannya adalah variabel *individual career planning* terhadap dimensi *career information* pada variabel kepuasan kerja.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan atau bersama-sama antara manajemen karir organisasi

dan individu terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa apabila manajemen karir organisasi dan manajemen karir individu berjalan dengan baik maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dimensi pada variabel kepuasan kerja yang paling kuat hubungannya adalah dimensi *promotion terhadap* dimensi *timeliness* pada variabel kinerja.

Manajemen karir organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dimensi manajemen karir organisasi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi *career information* terhadap dimensi *quality* pada variabel kinerja.

Manajemen karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimensi manajemen karir individu yang paling kuat hubungannya adalah dimensi *individual career planning* terhadap dimensi *quality* pada variabel kinerja.

Manajemen karir organisasi dan manajemen karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila manajemen karir organisasi dan manajemen karir individu berjalan dengan baik, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Bernardin, H. John . Russel, Joyce E.A..(1998).*Human Resource Management An Experiential Approach, Second Edition*. McGraw Hill. New York.
- Bernardin, H. John Russel.(2002). *Human Resource : An Experimental Approach*. McGraww Hill. New York.
- Chanafie, Djuariah. (2005). "Hubungan Persepsi Perawat Pelaksana Jenjang Karir dengan Kepuasan Kerja di RSUD Budhi Asih Jakarta". *Tesis*. Universitas Indonesia. Depok.
- Dessler, Gary.(2008). *Human Resource Management, Eleventh Edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Flippo. B. Edwin.(1984/1995), *Personnel Management, Sixth Edition*. Mc Graww-Hill. New York.
- Gibson, James L, et.al. (2006). *Organizations, Behavior Structure Processes*. Mc. Graw Hill.Singapore.
- Gomes, Faustino. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Ivancevich dan Konopaske. (2013). *Human Resource Management, Twelfth Edition*. Mc.Graw-Hill Companies. New York.
- Jui-Min & Yi-Chang Chen. (2012). "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: A Case of Automobile Component Manufacturer in Taiwan".*International Journal of Organizational Innovation (Online)*. 5 (2): 164-178.
- Kayalar and Ozmutaf. (2009). "The Effect of Individual Career Planning on Job Satisfaction: A Comparative Study on Academic and Administrative Staff". *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Suleyman Demirel University*. Vol. 14 (1):239-254.
- Mangkunegara, Anwar P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung

- Noe, Raymon A. (1996). "Is Career Management Related to Employee Development and Performance?" *Journal of Organization Behavior*. 17: 119-133
- Noe, Raymon A. (2010). *Employee Training and Development, Fifth Edition*. Mc. Graw Hill. New York.
- Orpen, Christopher. (1994). "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success" *International Journal of Manpower*. Vol.15. MCB University Press:19-133
- Pazy, Asya. (1988). "Joint Responsibility the Relationships between Organizational and Individual Career Management and the Effectiveness of Careers". *Journal Group and Organization Studies*. Vol.13 (3):311-331
- Rivai, Veitzal dan Ella Jauvani Sagala. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Judge Timothy A. (2013). *Organizational Behavior, Fifteenth Edition*. Prentice Hall. New Jersey.
- Sitepu, Widya Meithasari. (2012). "Penyusunan Sistem Manajemen Karir Sebagai Intervensi Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Y Guna Meningkatkan Komitmen Organisasi Pada Perusahaan INS". *Tesis*. Universitas Indonesia. Depok.
- Smayling, Miles dan Miller, Howard. (2012). "Job satisfaction and Performance at The Internship Level". *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics Minnesota State University*. Vol. 9(1):27-33
- Sriwati, Herlina. (2007). "Faktor-Faktor Manajemen Karir yang Paling Dominan di Tingkat Manajemen Bawah Terhadap Kinerja Waktu Proyek Pada Perusahaan Jasa Konstruksi". *Tesis*. Universitas Indonesia. Depok.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Wesarat, Patara-On, et.al. (2014). "A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective". *International Journal of Human Resource Studies*. Vol 4(1):101-113.
- Yahya and Othman. (2004). "Relationship Between Organizational Career Management And Individual Performance". *International Journal of Management Studies (IJMS) Malaysia*. Vol.11(2): 73-90.