

**HUBUNGAN ANTARA KESEMPATAN PROMOSI
DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN
PT BANK BCA, Tbk CABANG MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area Guna Memenuhi
Sebagian Dari Syarat-Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi*



Oleh :
HILDA SITİYARA SIREGAR
08.860.0263

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2013**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kepada Allah yang telah memberikan petunjuk, rahmat dan hidayah-NYA yang tidak terbatas, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan yang diharapkan. Tidak lupa pula peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. DR. Abdul Munir, M.Pd, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area sekaligus Dosen Ketua Sidang yang telah meluangkan waktunya untuk peneliti sehingga sidang ini berlangsung dengan lancar.
2. Ibu DR. Nefi Damayanti, M.Si, Dosen Ketua Sidang yang telah meluangkan waktunya untuk peneliti sehingga sidang ini berlangsung dengan lancar.
3. Ibu Istiana, S.Psi, M.Pd, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan pengarahan, saran yang sangat berarti dan membantu bimbingan analisis data dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Drs. H. Mulia Siregar, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang juga banyak memberikan pengarahan dan saran yang sangat berarti dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Zuhdi Budiman, M.Psi, selaku Dosen Tamu yang telah meluangkan waktunya untuk hadir pada persidangan peneliti.
6. Ibu Salamiah Sari Dewi, M.Psi, selaku Dosen Sekretaris. Terima kasih atas kesediaan Ibu yang telah meluangkan waktu untuk menjadi Dosen Sekretaris pada sidang meja hijau peneliti.

7. Ibu Rahmi Lubis, S.Psi, M.Psi, selaku Dosen Ketua Jurusan Psikologi Industri dan Organisasi yang turut membantu penyelesaian skripsi ini.
 8. Seluruh Staf Tata Usaha, Pengelola Perpustakaan dan Pegawai Fakultas Psikologi yang telah memberikan banyak kemudahan kepada peneliti hingga penyelesaian skripsi ini.
 9. Bapak Ismail Basri, selaku Kepala Kanwil V PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
 10. Seluruh staf dan karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan yang telah memberikan bantuannya kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
 11. *Special thank to:* Alkindi Farima.
 12. Sahabat-sahabatku: Windi, Novi, Lia, Poppy, Rudy, dan teman-teman seperjuangan stb 08 seluruhnya.
 13. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang telah banyak mendukung dan memberi semangat terselesainya skripsi peneliti.
- Akhir kata, semoga Allah SWT membalas budi baik yang bapak-bapak, ibu-ibu, saudara-saudara dan rekan-rekan berikan.

Wassalam

Medan, April 2013

Peneliti

Hubungan antara Kesempatan Promosi dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan

Hilda Sitiyara Siregar
Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan. Berdasarkan tinjauan teoritis, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Ada hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan, dengan asumsi bahwa semakin besar kesempatan promosi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin kecil kesempatan promosi, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.

Skala hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan, disusun peneliti berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (dalam Panggabean, 2004), dengan aspek-aspek sebagai berikut: kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, serta kepuasan terhadap rekan sekerja.

Adapun skala kesempatan promosi, disusun penulis berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Pareek (dalam Aryani, 2008), dengan aspek-aspek sebagai berikut: kesempatan dari atasan, keyakinan atas pekerjaan yang diberikan, kemampuan untuk pekerjaan yang lebih sebelumnya, adanya peluang yang lebih dari sebelumnya, hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, serta pengakuan dari atasan atau rekan kerja/lingkungan sekitar.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan yang berjumlah 47 orang, yang mana sekaligus dijadikan sampel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan dari metode Analisis Korelasi *Product Moment*, diketahui bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan, dimana $r_{xy} = 0,323$; $p = 0,027$, berarti $< 0,050$. Artinya, hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.

Kata Kunci: Kepuasan kerja, kesempatan promosi, karyawan.

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini, saya menyatakan bahwa apa yang tertulis dalam skripsi ini adalah benar adanya dan merupakan hasil karya sendiri. Segala kutipan karya pihak lain telah saya tulis dengan menyebutkan sumbernya. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiasi, maka saya rela gelar keserjanaan saya dicabut.



Medan, April 2013

Penulis

**Hilda Sitiraya Siregar
08.860.0263**

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Pengesahan	i
Halaman Judul	ii
Ucapan Terima Kasih	iii
Motto	v
Persembahan	vi
Abstrak	vii
Surat Pernyataan	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
 DAFTAR ISI	
	Halaman
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah	11
D. Rumusan Penelitian	11
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	12

1. Manfaat teoritis	12
2. Manfaat praktis	12

BAB II : LANDASAN TEORI

A. Bank	13
1. Pengertian bank	13
2. Tujuan jasa perbankan	15
3. Jenis-jenis bank dan fungsinya	16
4. Bank Central Asia (BCA)	17
B. Kepuasan Kerja	18
1. Pengertian kepuasan kerja	18
2. Teori kepuasan kerja	20
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja	25
4. Aspek-aspek kepuasan kerja	29
C. Kesempatan Promosi	32
1. Pengertian kesempatan promosi	32
2. Syarat-syarat kesempatan promosi	33
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesempatan promosi	36
4. Aspek-aspek kesempatan promosi	39
D. Hubungan antara Kesempatan Promosi dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan	41
E. Kerangka Konseptual	45

	F. Hipotesis	46
BAB III	: METODE PENELITIAN	
	A. Tipe Penelitian	47
	B. Identifikasi Variabel Penelitian	47
	C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	47
	D. Subjek Penelitian	48
	1. Populasi	48
	2. Sampel	49
	3. Teknik pengambilan sampel	49
	E. Teknik Pengumpulan Data	49
	1. Validitas alat ukur	52
	2. Reliabilitas alat ukur	54
	F. Metode Analisis Data	55
BAB IV	: LAPORAN PENELITIAN	
	A. Orientasi Kancas Penelitian	58
	1. Gambaran umum PT Bank Central Asia, Tbk	58
	2. Persiapan penelitian	59
	a. Persiapan administrasi	59
	b. Persiapan alat ukur penelitian	60
	c. Uji coba alat ukur penelitian	63
	B. Pelaksanaan Penelitian	66
	C. Analisis Data dan Hasil Penelitian	67



1. Uji asumsi	67
a. Uji normalitas sebaran	67
b. Uji homogenitas varians	68
2. Hasil perhitungan analisis data	69
3. Hasil perhitungan mean hipotetik dan mean empirik	69
a. Mean hipotetik	69
b. Mean empirik	70
c. Kriteria	70
D. Pembahasan	71
BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan	75
B. Saran-saran	76
1. Saran metodologis	76
2. Saran praktis	76
DAFTAR PUSTAKA	78

BAB I

Pendahuluan

a. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja ternyata merupakan topik yang sangat populer di kalangan ahli psikologi industri dan manajemen. Hal ini terbukti selama hampir 20 tahun terakhir ini para ahli tersebut mengadakan penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja karyawan yang bekerja di industri-industri besar. Dilaporkan oleh Robinson & Connors (2000), pada tahun 1999 terdapat 26 penelitian tentang kepuasan kerja dalam hubungannya dengan tidak kurang dari 74 macam variabel. Kemudian pada tahun 2005 dikutip oleh (Nord, 2008), diperkirakan ada 3350 buah artikel atau pun disertasi mengenai masalah ini.

Nord (2008), menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Menurut Korman (1997), ada tiga macam arah yang dapat dilihat tentang penelitian di bidang kepuasan kerja ini, yaitu:

- a. Adalah usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini,

orang lalu dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.

- b. Adalah usaha untuk melihat bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja, seperti: produktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, *labour turn over*, dan sebagainya. Dengan mengetahui hal ini, orang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan.
- c. Adalah dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja itu sendiri.

Locke (2001), mengungkapkan bahwa kemajuan ilmu pengetahuan yang semakin pesat pada dewasa ini terutama dalam bidang teknologi, telah mengakibatkan menurunnya presentase penggunaan tenaga manusia dalam bidang industri. Dengan diketemukannya mesin-mesin serta penggunaannya dalam industri, telah mendesak fungsi dari tenaga manusia di dalam kerja. Sekalipun demikian, tenaga manusia tetap memegang peranan yang cukup penting. Betapapun sempurnanya peralatan kerja, tanpa adanya tenaga manusia sekalipun hanya sederhana, katakanlah hanya sebagai penekan tombol untuk menjalankan mesin, maka pabrik tersebut tidak ada artinya, tidak ubahnya seongkok besi tua yang menantikan saat kemusnahannya.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-

masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya (Locke, 2001).

Hidayat (2010), mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja karyawan ini tergantung pada akibat intrinsik dan ekstrinsik. Akibat intrinsik adalah hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti; kesempatan promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan, tanggung jawab dan prestasi. Sedangkan akibat ekstrinsik adalah hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan, seperti; kualitas pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja fisik dan keamanan kerja. Perbedaan kepuasan kerja diantara individu yang dapat dilihat dari sisi kerja, merupakan suatu pusat kehidupan yang utama. Mereka aktif berpartisipasi dalam kerja, sehingga mereka menilai kerja sebagai hal utama bagi harga diri. Bahkan; mereka menilai pekerjaan sama konsistennya dengan konsep diri. Perbedaan individu ini menjadi tugas yang rumit dari pihak manajemen personalia untuk memberikan perlakuan yang optimal, sehingga kepuasan kerja para karyawannya tetap terjaga dalam tingkatan yang optimal (Gibson, 1996).

Robbins (2001), menjelaskan bahwa kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan yang dikaitkan dengan diri karyawan, dimana hal ini merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat hubungannya dengan imbalan-imbilan yang mereka yakini akan diterima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Herzberg (2000), mengungkapkan bahwa ciri perilaku karyawan yang memiliki kepuasan dalam pekerjaannya adalah mempunyai motivasi untuk bekerja yang tinggi dan mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan ciri karyawan yang kurang puas adalah malas berangkat ke tempat bekerja dan malas dengan pekerjaannya. Tingkah laku karyawan yang malas tentunya akan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja, dan pelanggaran disiplin yang lainnya. Sebaliknya, tingkah laku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan.

Kedadaan ini terjadi pula pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan. Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan cukup merasa puas dengan segala fasilitas yang mereka terima dan kondisi yang dialami. Kenyamanan yang mereka rasakan, cukuplah mewakili dari segala peraturan dan kebijaksanaan sesuai yang diharapkan semua karyawan. Rasa puas itu mereka tunjukkan dengan semangat yang besar dalam bekerja, kehadiran tanpa absen, solidaritas yang tinggi terhadap Bank, bahkan adanya rasa memiliki. Situasi kerja yang mereka rasakan, menjadi satu kebutuhan dan aplikasi ilmu serta apresiasi terhadap Bank itu sendiri.

Menurut Roy dan Raja (dalam Pareek, 1994), ada beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja dan salah satu termasuk faktor yang penting adalah kesempatan promosi. Kesempatan promosi merupakan perangsang yang paling penting dan juga merupakan penyebab kekecewaan yang paling besar diantara para karyawan, penyelia dan para manajer. Kesempatan promosi yang memberikan peluang baik untuk maju, merupakan ganjaran yang pantas bagi para karyawan yang menginginkan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, karyawan yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Smith, dalam Aryani, 2008).

Dickson, dkk (2005), menjelaskan bahwa perkembangan yang pesat dari setiap Bank yang ada, maka PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan adalah salah satu Bank terbesar di Indonesia dan terdepan dalam pelayanannya. Didukung oleh layanan prima para staf dan pegawainya, membuat sistem manajerial yang berlaku sangat sesuai dalam memenuhi selera dan kebutuhan masyarakat. Peningkatan kualitas terus dilakukan oleh PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan, baik dari segi manusianya sebagai SDM, juga dari segala aspek yang mendukung operasionalnya. PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan juga menyediakan kesempatan bagi staf dan pegawainya untuk dapat mengembangkan diri dengan meningkatkan kualitas yang diharapkan dapat mendukung kemajuan dari PT Bank

Central Asia, Tbk Cabang Medan itu sendiri, atau juga dapat menjadi *icon* terhadap kredibilitas pribadi dan perusahaan.

Hal terpenting yang harus diingat dan diperhatikan oleh setiap Bank adalah informasi bahwa apabila pelanggan atau nasabah harus merasa puas dengan segala pelayanan yang diperoleh. Kepuasan pelanggan adalah perasaan nyaman yang diperoleh pelanggan terhadap pelayanan yang mereka terima. Apabila pelanggan tidak merasakan sesuatu yang menimbulkan konflik dan merasa suka dengan pelayanan tersebut, maka pelanggan dapat dikatakan sudah puas. Karena itu, mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan merupakan tugas pokok yang harus dilakukan oleh Bank tersebut.

Mutu pelayanan adalah suatu interaksi makro sosial antara individu yang memberi jasa pelayanan dan individu yang membutuhkan jasa pelayanan dengan mengutamakan kode etik jasa pelayanan dan profesionalisme (Kleinman, dalam Asnita, 2006).

Untuk mendukung segala bentuk kualitas seperti yang diharapkan, maka PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan memberikan kesempatan promosi bagi staf dan pegawainya. Dengan kesempatan promosi, maka potensi yang dimiliki oleh staf dan pegawainya akan tampak jelas dan mudah berkembang. Aryani (2008), mengatakan bahwa kesempatan promosi ini sangat penting bagi karyawan dalam meningkatkan taraf kemajuan kinerja mereka, dimana kemajuan ini membawa dampak yang positif pula bagi status dan *prestise* mereka. Karena itu, kesempatan

promosi ini menjadi salah satu hal yang sangat didambakan setiap individu dalam sebuah perusahaan.

Kesempatan yang berlaku di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan adalah kesempatan yang diberikan kepada karyawan yang telah menunjukkan kualitas kinerjanya, yang mana sebelumnya telah ada penilaian dari pihak PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan tentang diri karyawan dalam bekerja, keunggulan dalam mengikuti pelatihan (*training*) dan seminar, serta cukup respek terhadap kemajuan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan.

Maulida (2008), menambahkan bahwa kesempatan promosi ini mengandung kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Memperoleh kesempatan promosi, berarti memperoleh tanggung jawab yang besar bagi seorang karyawan. Sama halnya yang dikatakan Fathoni (2006), bahwa kesempatan promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, maka wewenang dan tanggung jawab menjadi semakin besar meskipun status serta pendapatan juga semakin tinggi.

Stan (dalam Aryani, 2008), menjelaskan bahwa dalam memberikan kesempatan promosi, ada beberapa hal yang harus diperhatikan mengingat bahwa karyawan yang dipromosikan, diharapkan dapat membawa perubahan ke arah yang lebih baik. Di tangan karyawan yang dipromosikan ini lah, digantungkan harapan akan keberhasilan perusahaan. Karena itu, asas-asas dalam kesempatan promosi itu adalah:

a. Kepercayaan

Suatu promosi harus berdasarkan pada kepercayaan tentang karyawan yang akan diberi kesempatan promosi. Ada kepercayaan bahwa karyawan tersebut telah melaksanakan tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karena itu, karyawan baru akan diberikan kesempatan promosi jika telah menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

b. Keadilan

Dalam prakteknya, pemberian kesempatan promosi harus berdasarkan penilaian yang jujur dan objektif, tidak berdasarkan suka atau tidak suka (*like and dislike*).

c. Formasi

Kesempatan promosi juga harus berdasarkan pada formasi yang ada karena promosi hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Karena itu, *job description* harus ada dan sebaiknya kesempatan promosi disesuaikan dengan jabatan yang ada di dalam perusahaan. Kesempatan promosi yang dilakukan dalam sebuah perusahaan, dilakukan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan karir ketenagakerjaan.

Pemberian kesempatan promosi yang dilakukan oleh setiap perusahaan, terutama perusahaan *bonafide*, ternyata salah satu cara yang efektif dalam menumbuhkan kepuasan kerja pada karyawan. Seperti yang dikatakan Luthans (1998), bahwa kesempatan promosi (*promotion opportunities*) mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Melalui kesempatan promosi, perusahaan akan memperoleh

kestabilan dan moral karyawan pun akan lebih terjamin. Sementara itu Robbins (2001), menyatakan: bahwa kesempatan promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila kesempatan promosi dibuat dengan cara yang adil, maka diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.

Untuk mempertahankan kepuasan kerja para karyawan, maka pihak PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan melakukannya dengan memberikan kesempatan promosi. Peluang yang diperoleh ini, merujuk kepada kesempatan karyawan untuk maju di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan tersebut sampai dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Karyawan yang dipromosikan pada umumnya dianggap mempunyai prestasi yang baik secara potensi maupun sikap.

Uraian di atas, mendorong peneliti untuk meneliti “Hubungan antara Kesempatan Promosi dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan”.

b. Identifikasi Penelitian

Dewasa ini, organisasi yang bergerak di bidang produksi maupun jasa, berlomba mengambil hati setiap orang yang akan menjadi pelanggan atau nasabahnya; khususnya Bank. PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan adalah salah satu Bank terbesar di Indonesia dan terdepan dalam pelayanannya. Peningkatan kualitas terus dilakukan oleh PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan, baik dari segi manusianya sebagai SDM, juga dari segala aspek yang

Mengingat bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang sangat didambakan dan menjadi tujuan setiap karyawan maupun organisasi, maka kesempatan promosi tersebut menjadi faktor penting dalam memperoleh kepuasan kerja tersebut.

c. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah: faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kesempatan promosi pada karyawan dan kesempatan promosi seperti apa saja yang dilakukan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan. Di samping itu, dalam penelitian ini juga akan dilihat aspek-aspek apa saja yang ada dalam kepuasan kerja pada karyawan.

d. Rumusan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi rumusan permasalahan adalah: apakah ada hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan.

e. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan.

f. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Peneliti mengharapkan kiranya hasil penelitian ini akan mampu menambah informasi bagi jurusan psikologi industri, dimana informasi yang diperoleh ini dapat menjadi salah satu pedoman dalam meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, khususnya yang berhubungan dengan kesempatan promosi sehingga akan ditemukan kesesuaian terhadap kedua masalah tersebut.

Untuk pengembangan disiplin ilmu, maka hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengetahui secara detail hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan, sekaligus melakukan upaya penelitian terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesempatan promosi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan.

2. Manfaat praktis

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi karyawan sehubungan dengan kesempatan promosi mereka dalam memperoleh kepuasan kerja, yang mana hal ini dapat berpengaruh terhadap kemajuan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan. Selanjutnya, karyawan dapat bekerjasama dengan Bank dalam memajukan Bank tersebut dengan cara meningkatkan terus kualitas pelayanan yang merupakan perwakilan dan citra dari PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan guna memberikan kepuasan pada nasabah, khususnya kepuasan bagi karyawan itu sendiri.

BAB II

Landasan Teoritis

a. Bank

1. Pengertian Bank

Bank (cara pengucapan: bang) adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan. Umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes atau yang dikenal sebagai banknote. Kata *bank* berasal dari bahasa Italia *banca* berarti tempat penukaran uang. Sedangkan menurut undang-undang perbankan, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena deregulasi peraturan. Saat ini, bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayar untuk simpanan deposito.

Menurut UU RI No 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana dan memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank, sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan menghimpun dana berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro,

tabungan, dan deposito, biasanya sambil diberikan balas jasa yang menarik seperti bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat. Kegiatan menyalurkan dana, berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat. Sedangkan jasa-jasa perbankan lainnya, diberikan untuk mendukung kelancaran kegiatan utama tersebut. Bank didirikan oleh Ali Afifuddin. Inilah beberapa manfaat perbankan dalam kehidupan:

1. Sebagai model investasi, yang berarti, transaksi derivatif dapat dijadikan sebagai salah satu model berinvestasi. Walaupun pada umumnya merupakan jenis investasi jangka pendek (*yield enhancement*).
2. Sebagai cara lindung nilai, yang berarti, transaksi derivatif dapat berfungsi sebagai salah satu cara untuk menghilangkan risiko dengan jalan lindung nilai (*hedging*), atau disebut juga sebagai *risk management*.
3. Informasi harga, yang berarti, transaksi derivatif dapat berfungsi sebagai sarana mencari atau memberikan informasi tentang harga barang komoditi tertentu dikemudian hari (*price discovery*).
4. Fungsi spekulatif, yang berarti, transaksi derivatif dapat memberikan kesempatan spekulasi (untung-untungan) terhadap perubahan nilai pasar dari transaksi derivatif itu sendiri.
5. Fungsi manajemen produksi berjalan dengan baik dan efisien, yang berarti, transaksi derivatif dapat memberikan gambaran kepada manajemen produksi sebuah produsen dalam menilai suatu permintaan dan kebutuhan pasar pada masa mendatang.

Terlepas dari fungsi-fungsi perbankan (bank) yang utama atau turunannya, maka yang perlu diperhatikan untuk dunia perbankan, ialah tujuan secara filosofis dari eksistensi bank di Indonesia. Hal ini sangat jelas tercermin dalam Pasal empat (4) Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 yang menjelaskan, "Perbankan Indonesia bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak". Meninjau lebih dalam terhadap kegiatan usaha bank, maka bank (perbankan) Indonesia dalam melakukan usahanya harus didasarkan atas asas demokrasi ekonomi yang menggunakan prinsip kehati-hatian.⁴ Hal ini, jelas tergambar, karena secara filosofis bank memiliki fungsi makro dan mikro terhadap proses pembangunan bangsa.

2. Tujuan jasa perbankan

Jasa bank sangat penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Jasa perbankan pada umumnya terbagi atas dua tujuan. Pertama, sebagai penyedia mekanisme dan alat pembayaran yang efisien bagi nasabah. Untuk ini, bank menyediakan uang tunai, tabungan, dan kartu kredit. Ini adalah peran bank yang paling penting dalam kehidupan ekonomi. Tanpa adanya penyediaan alat pembayaran yang efisien ini, maka barang hanya dapat diperdagangkan dengan cara barter yang memakan waktu. Kedua, dengan menerima tabungan dari nasabah dan meminjamkannya kepada pihak yang membutuhkan dana, berarti bank meningkatkan arus dana untuk investasi dan pemanfaatan yang lebih produktif. Bila peran ini berjalan dengan baik, ekonomi suatu negara akan meningkat. Tanpa

adanya arus dana ini, uang hanya berdiam di saku seseorang, orang tidak dapat memperoleh pinjaman dan bisnis tidak dapat dibangun karena mereka tidak memiliki dana pinjaman.

3. Jenis-jenis bank dan fungsinya

Tiga kelompok utama Institusi keuangan-bank komersial, lembaga tabungan, dan *credit unions*-yang juga disebut lembaga penyimpanan karena sebagian besar dananya berasal dari simpanan nasabah. Bank-bank komersial adalah kelompok terbesar lembaga penyimpanan bila diukur dengan besarnya aset. Mereka melakukan fungsi serupa dengan lembaga-lembaga tabungan dan *credit unions*, yaitu, menerima deposito (kewajiban) dan membuat pinjaman (namun, mereka berbeda dalam komposisi aktiva dan kewajiban, yang jauh lebih bervariasi).

Perbandingan konsentrasi aset ukuran bank, menunjukkan bahwa konsolidasi perbankan tampaknya telah mengurangi pangsa aset bank paling kecil (aset di bawah \$ 1 miliar). Bank-bank ini-dengan aset dibawah \$ 1 miliar, cenderung mengkhususkan diri pada ritel atau *consumer banking*, seperti memberikan hipotek perumahan, kredit konsumen dan deposito lokal. Sedangkan aset bank yang relatif lebih besar (dengan aset lebih dari \$ 1 miliar), terdiri dari dua kelas adalah bank regional atau super regional. Mereka terlibat dalam grosir yang lebih kompleks tentang kegiatan komersial perbankan, meliputi kredit konsumen dan perumahan serta pinjaman komersial dan industri (*D & I Lending*), baik secara regional maupun nasional. Selain itu, bank-bank besar memiliki akses untuk membeli dana (*fund*), seperti dana antar bank atau dana pemerintah (*federal funds*) untuk membiayai

pinjaman dan kegiatan investasi mereka. Namun, beberapa bank yang sangat besar memiliki sebutan yang berbeda, yaitu Bank Sentral. Saat ini, lima organisasi perbankan membentuk kelompok Bank Sentral, yaitu: Bank New York, *Deutsche Bank* (melalui akuisisi bankir-bankir saling mempercayai), Citigroup, JP Morgan, dan Bank HSBC di Amerika Serikat. Namun, jumlahnya telah menurun akibat *megamergers*.. Penting untuk diperhatikan bahwa, aset atau pinjaman tidak selalu menjadi indikator suatu bank adalah bank sentral. Tapi, gabungan dari lokasi dengan ketergantungan pada sumber nondeposit atau pinjaman dana.

4. Bank Central Asia (BCA)

Bank Central Asia (IDX: BBCA) adalah bank swasta terbesar di Indonesia. Bank ini didirikan pada 21 Februari 1957 dengan nama Bank Central Asia NV dan pernah merupakan bagian penting dari Grup Salim. Presiden Direktur saat ini (masa jabatan 1999-sekarang) adalah Djohan Emir Setijoso. Banyak hal telah dilalui sejak saat berdirinya itu, dan barangkali yang paling signifikan adalah krisis moneter yang terjadi di tahun 1997.

Krisis ini membawa dampak yang luar biasa pada keseluruhan sistem perbankan di Indonesia. Namun, secara khusus, kondisi ini memengaruhi aliran dana tunai di BCA dan bahkan sempat mengancam kelanjutannya. Banyak nasabah menjadi panik lalu beramai-ramai menarik dana mereka. Akibatnya, bank terpaksa meminta bantuan dari pemerintah Indonesia. Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) lalu mengambil alih BCA di tahun 1998. Berkat kebijaksanaan bisnis dan pengambilan keputusan yang arif, BCA berhasil pulih kembali dalam tahun yang

sama. Di bulan Desember 1998, dana pihak ke tiga telah kembali ke tingkat sebelum krisis. Aset BCA mencapai Rp 67.93 triliun, padahal di bulan Desember 1997 hanya Rp 53.36 triliun. Kepercayaan masyarakat pada BCA telah sepenuhnya pulih, dan BCA diserahkan oleh BPPN ke Bank Indonesia di tahun 2000.

Selanjutnya, BCA mengambil langkah besar dengan menjadi perusahaan publik. Penawaran Saham Perdana berlangsung di tahun 2000, dengan menjual saham sebesar 22,55% yang berasal dari divestasi BPPN. Setelah Penawaran Saham Perdana itu, BPPN masih menguasai 70,30% dari seluruh saham BCA. Penawaran saham kedua dilaksanakan di bulan Juni dan Juli 2001, dengan BPPN mendivestasikan 10% lagi dari saham miliknya di BCA. Dalam tahun 2002, BPPN melepas 51% dari sahamnya di BCA melalui tender penempatan privat yang strategis. Farindo Investment, Ltd., yang berbasis di Mauritius, memenangkan tender tersebut. Saat ini, BCA terus memperkokoh tradisi tata kelola perusahaan yang baik, kepatuhan penuh pada regulasi, pengelolaan risiko secara baik dan komitmen pada nasabahnya baik sebagai bank transaksional maupun sebagai lembaga intermediasi finansial.

b. Kepuasan Kerja

1. Pengertian kepuasan kerja

Brayfield, Arthur dan Rothe (dalam Hamid, 2008), adalah tokoh yang pertama kali memberikan pemahaman tentang konsep kepuasan kerja. Mereka beranggapan bahwa kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Anoraga dan Suyati (1995), menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat bila mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai.

Secara psikologis, Handoko (1999) menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Adapun Moorse (1993), mengemukakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang akan mereka peroleh, sehingga pada akhirnya kepuasan kerja ini merupakan fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh, atau antara kebutuhan dan penghargaan.

Sedangkan Jewell dan Siegall (2001), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya. Pendapat lain dari Gibson (1996), tentang kepuasan kerja adalah bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaannya, yang mana ini dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang merupakan salah satu penentu bagi kemajuan perusahaan, menjadikan Strauss dan Sayles (dalam Anoraga dan Suyati, 1995), menganggap bahwa kepuasan kerja ini penting sekali; terutama untuk aktualisasi

diri. Karyawan yang tidak mencapai kepuasan kerja, tidak akan pernah mencapai kematangan psikologi dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi dan stres.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang mencerminkan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan penilaian suka atau tidak suka, yang mana hal ini tergantung pula kepada harapan mereka terhadap pekerjaannya.

2. Teori kepuasan kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

a. *Two factor theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (dalam As'ad, 1995). Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu:

1. *Satisfiers* (motivator)

Satisfiers (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: *achievement*,

recognition, work it self, responsibility and advancement. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini, tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

2. *Dissatisfiers (hygiene factors)*

Dissatisfiers (hygiene factors) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: *company policy and administration, supervision technical, salary, iinterpersonal relations, working condition, job security dan status*. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Jadi, menurut teori ini, perbaikan *salary* dan *working conditions* tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

b. *Value theory*

Menurut teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan yang diterima individu, sama seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas, begitu juga sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan apa yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan aspek pekerjaan, maka semakin rendah kepuasan kerja seseorang.

c. Teori pertentangan (*discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (dalam As'ad, 1995). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (2001), menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be (expectation, needs* atau *values)* dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diperlukan telah terpenuhi.

d. Model dari kepuasan bidang/bagian (*facet satisfication*)

Model Lawler (dalam Locke, 2001) dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler, orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka jika jumlah dari bidang yang mereka persepsikan untuk pelaksanaan kerja, sama dengan jumlah yang secara aktual mereka terima. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai “sesuai”, tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaan dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding.

e. Teori proses-bertentangan (*opponent-proses theory*)

Teori proses bertentangan dari Landy (dalam Nord, 2008), memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*), berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja yang bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, mengakibatkan bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai.

f. Teori keadilan (*equity theory*)

Equity theory dikembangkan oleh Adamn (dalam Ghiselli & Brown, 1995). Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zelenik (dalam Locke, 2001). Prinsip dari teori ini adalah seseorang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi, diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Menurut teori ini, elemen-elemen dari *equity* ada tiga, yaitu:

1. *Input*

Yaitu segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Misalnya: *education, experience and skills*.

2. *Out comes*

Yaitu segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti: *pay, fringe benefits, status symbols, recognition, opportunity for achievement or self-expression.*

2. *Comparison persons*

Yaitu kepada orang lain, dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya.

Esensi dari teori ini adalah bahwa karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan lain dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh tukaran imbalan dari perusahaan, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil dalam pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Goodman (dalam Hamid, 2008), membuktikan bahwa kepuasan kerja; khususnya terhadap gaji yang diterima, selain dipengaruhi oleh besarnya jumlah gaji yang diterima juga dipengaruhi oleh adanya keadilan dalam cara bagaimana gaji ditentukan. Panggabean (2004), menambahkan bahwa kepuasan dapat dirasakan bila keadilan dapat terwujud. Kalau karyawan menganggap bahwa rasio masukan mereka terhadap imbalan sepadan dengan rasio karyawan lain, maka keadilan dianggap ada. Namun bila tidak ada kesepadanan antara rasio masukan antara karyawan satu dengan yang lain terhadap imbalan, maka keadilan dianggap tidak ada.

g. Teori harapan

Dalam teori harapan ini, Vroom sebagai pencetus teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi individu untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya, tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut. Hal ini juga menyangkut seberapa besar keyakinan individu tersebut terhadap perusahaan yang akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula. Begitu juga sebaliknya (Hasibuan, 1996).

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa teori-teori kepuasan kerja itu terdiri dari: a) *Two factor theory*, b) *Value theory*, c) Teori pertentangan (*discrepancy theory*), d) Model dari kepuasan bidang/bagian (*facet satisfaction*), e) Teori proses-bertentangan (*opponent-proses theory*), f) Teori keadilan (*equity theory*), serta f) Teori harapan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Robbins (2001), kajian terhadap bukti kepuasan kerja, menunjukkan bahwa ada empat faktor yang kondusif bagi munculnya kepuasan kerja pada karyawan, yakni:

a. Pekerjaan yang menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, serta



menawarkan keberagaman tugas, kebebasan dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakter-karakter tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

b. Imbalan yang setimpal

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu dan pembayaran komunitas, maka kepuasan kerja berpotensi muncul.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan cukup peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi, sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi fisik yang tidak berbahaya atau nyaman, serta tempat kerja yang relatif lebih dekat dengan tempat tinggalnya.

d. Mitra kerja yang mendukung

Mitra kerja yang ramah dan mendukung, mendorong timbulnya kepuasan kerja. Perilaku atasan juga menjadi penentu penting bagi kepuasan kerja karyawan. Terbukti bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat ketika atasan langsung mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada mereka.

Luthans (1998), menambahkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)

Menurut Robbins (2001), karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

b. *Pay* (gaji)

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan.

c. *Promotion opportunities* (kesempatan promosi)

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya.

d. *Supervision* (pengawasan)

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan. Hasibuan (1996), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

e. *Working condition* (kondisi kerja)

Apabila kondisi kerja bagus (lingkungan yang bersih dan menarik), akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani dan tidak akan ada masalah dengan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika kondisi kerja tidak menyenangkan (panas dan berisik), maka akan memberikan dampak yang buruk sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Gilmer (dalam Friedlander, 1994), menambahkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Faktor intrinsik dari pekerjaan

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

b. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

c. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen, banyak dipakai sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau pun prestasi karyawannya, sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

d. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan, merupakan standard suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi, maka akan menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu meliputi: a) Pekerjaan yang menantang, b) Imbalan yang setimpal, c) Kondisi kerja yang mendukung, d) Mitra kerja yang mendukung, e) *The work itself* (pekerjaan itu sendiri), f) *Pay* (gaji), g) *Promotion opportunities* (kesempatan promosi), h) *Supervision* (pengawasan, i) *Working condition* (kondisi kerja), j) Faktor intrinsik dari pekerjaan, k) Aspek sosial dalam pekerjaan, l) Komunikasi, serta m) Fasilitas.

4. Aspek-aspek kepuasan kerja

Berkaitan dengan aspek-aspek yang relevan, secara khusus Kreitner dan Kinicki (dalam Panggabean, 2004) mengemukakan bahwa ada lima aspek yang tercakup di dalam kepuasan kerja, antara lain:

- a. **Pembayaran**, yaitu suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran tersebut.
- b. **Pekerjaan**, yaitu sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
- c. **Kesempatan promosi**, yaitu kesempatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi dari yang sebelumnya.
- d. **Rekan sekerja**, yaitu sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten dan mendukung.
- e. **Penyelia**, yaitu kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada karyawan.

Adapun Kreitner dan Kinicki (dalam Panggabean, 2004), mengemukakan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja itu terdiri atas: kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi dan kepuasan terhadap rekan sekerja. Blau (1998), melengkapi pendapat di atas dengan penegasannya bahwa selain terhadap yang telah ada, kepuasan kerja juga relevan terhadap penilaian prestasi.

Caugemi dan Claypool (dalam Wicaksono, 1992), mengemukakan bahwa aspek-aspek yang tercakup dalam kepuasan kerja ini adalah sebagai berikut:

a. **Aspek psikologis**

Aspek ini merupakan aspek yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

b. Aspek sosial

Aspek ini merupakan aspek yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, dengan atasannya, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

c. Aspek fisik

Aspek ini merupakan aspek yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan yang meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan,, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

d. Aspek finansial

Aspek ini merupakan aspek yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi: system dan besarnya gaji, jaminan social, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang meliputi kepuasan kerja adalah: a) Pembayaran, b) Pekerjaan, c) Kesempatan promosi, d) Rekan sekerja, e) Penyelia, f) Kepuasan terhadap pekerjaan, g) Kepuasan terhadap gaji, h) Kepuasan terhadap promosi, i) Kepuasan terhadap rekan sekerja, j) Kepuasan terhadap penilaian prestasi. k) Aspek psikologis, l) Aspek sosial, m) Aspek fisik dan n) Aspek finansial.

c. Kesempatan Promosi

1. Pengertian kesempatan promosi

Salah satu cara agar seorang karyawan dapat meningkatkan karirnya di perusahaan adalah dengan melalui jenjang promosi. Kesempatan promosi dapat menambah semangat dan gairah karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja dengan penuh motivasi untuk mendapatkan promosi dan karirnya. Apabila karyawan memperoleh kesempatan promosi, maka jabatan dan kompensasi yang akan diterimanya secara otomatis juga akan meningkat, dimana hal ini akan menimbulkan kepuasan kerja lebih dari sebelumnya (Heidjrachman, 1990).

Heidjrachman (1990), mengatakan bahwa kesempatan promosi adalah kesempatan, dimana karyawan dapat memperbaiki posisi jabatannya. Kesempatan promosi berarti kesempatan terhadap perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini memiliki nilai karena juga merupakan bukti pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan itu sendiri. Kesempatan promosi ini juga memiliki arti sangat penting bagi perusahaan karena dkestabilan perusahaan dan moral karyawan akan lebih terjamin dalam bekerja. Karyawan pasti mengharapkan adanya peningkatan dalam karirnya.

Robbins (2001), menyatakan bahwa kesempatan promosi adalah kesempatan bagi pertumbuhan pribadi untuk lebih bertanggung jawab dalam meningkatkan status sosial. Karenanya, karyawan yang memperoleh kesempatan promosi, dapat merasakan kepuasan atas pekerjaannya.

Menurut Nitisemito (1996), kesempatan promosi merupakan suatu kesempatan yang berisi proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Hasibuan (dalam Aryani, 2008), mengungkapkan bahwa banyaknya bukti keberhasilan suatu perusahaan, salah satunya adalah dengan kesempatan promosi. Kesempatan promosi yang menjadi keinginan setiap karyawan ini adalah naiknya jenjang pekerjaan seorang karyawan dari yang biasa kepada yang lebih tinggi atau lebih baik dengan melakukan penilaian dan pertimbangan yang akurat terhadap kualitas kerja dan pribadi karyawan tersebut. Dengan kata lain, kesempatan promosi tidak diberikan secara cuma-cuma tanpa mempertimbangkan keandalan kerja dari karyawan yang bersangkutan sehingga karyawan yang memperoleh kesempatan promosi dapat merasakan kepuasan dari hasil kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kesempatan promosi adalah kesempatan terhadap perpindahan karyawan dari satu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi dengan tanggung jawab dan kompensasi yang lebih besar pula, berdasarkan pertimbangan dan penilaian kualitas kerja dan pribadi dari karyawan yang bersangkutan.

2. Syarat-syarat kesempatan promosi

Syarat-syarat kesempatan promosi dapat dipakai untuk menetapkan siapa saja yang berhak untuk segera dipromosikan. Menurut Nitisemito (1996), ada beberapa syarat penetapan kesempatan promosi, yakni:

a. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seorang karyawan sering kali digunakan sebagai salah satu syarat untuk kesempatan promosi, karena dengan adanya pengalaman yang lebih banyak, maka diharapkan kemampuan kerja yang tinggi, ide yang lebih banyak, dan sebagainya.

b. Tingkat pendidikan

Ada sebahagian perusahaan memberikan syarat minimal pendidikan agar dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Hal ini mempunyai alasan bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi, maka dapat diharapkan karyawan memiliki jalan pemikiran yang lebih baik.

c. Loyalitas

Loyalitas atas kesetiaan terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja, sering kali digunakan sebagai syarat kesempatan promosi. Hal ini disebabkan karena dengan loyalitas yang tinggi, karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kejujuran

Untuk jabatan tertentu, mungkin kejujuran merupakan syarat utama yang perlu diperhatikan. Misalnya: untuk jabatan karir atau bagian keuangan, kejujuran adalah syarat utama yang harus diperhatikan.

Fathoni (2006), menambahkan bahwa dalam melakukan kesempatan promosi, syarat penetapannya adalah sebagai berikut:

a. Pengalaman

Pengalaman ini didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan kesempatan promosi adalah pengalaman kerja seorang karyawan. Karyawan yang terlama bekerja dalam perusahaan, akan mendapat prioritas terutama dalam tindakan kesempatan promosi.

b. Kecakapan

Kecakapan adalah totalitas dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung-jawabkan. Kecakapan ini juga menjadi dasar bagi pertimbangan kesempatan promosi, sebab karyawan yang ahli atau cakap akan mendapatkan prioritas untuk dipromosikan.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi dari kedua hal ini, memudahkan bagi segeranya kesempatan promosi yang akan diberikan. Lamanya bekerja, ijazah pendidikan formal dan hasil ujian kenaikan golongan, turut sebagai syarat penentu dalam promosi seorang karyawan.

Maulida (2010), menambahkan bahwa syarat-syarat yang dapat diajukan dalam memberikan promosi kepada karyawan adalah:

a. Sikap kerja

Dalam pemberian promosi, sikap kerja ikut menentukan dalam penetapan syaratnya. Masa kerja yang dijalani, memberikan andil bagi karyawan dalam mempersiapkan dan menyempurnakan sikap kerja mereka terhadap pekerjaan itu sendiri, lingkungan, maupun perusahaan.

b. Kemampuan intelektual

Pemberian promosi bukanlah pemberian jabatan tanpa syarat. Karena itu, kemampuan intelektual sangat diperlukan dalam hal ini. Karyawan yang memiliki kemampuan intelektual baik, cenderung menjadi pertimbangan dalam pemberian promosi.

c. Masa kerja

Masa kerja seorang karyawan, dapat menentukan tingkat kemampuan dan pengalamannya. Perusahaan yang berkompeten, selalu mensyaratkan masa kerja dalam pemberian promosi. Hanya saja, berapa lamanya masa kerja yang disyaratkan, selalu relatif menurut perusahaan yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa syarat-syarat kesempatan promosi itu terdiri dari: a) Pengalaman, b) Tingkat pendidikan, c) Loyalitas, d) Kejujuran, e) Kecakapan, f) Kombinasi pengalaman dan kecakapan, g) Sikap kerja, h) Kemampuan intelektual, serta i) Masa kerja.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesempatan promosi

Maulida (2010), menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kesempatan promosi itu adalah:

a. Disiplin

Setiap karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan yang berlaku baik tertulis maupun yang berupa kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan

kedisiplinan, memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

b. Prestasi kerja

Maksudnya, setiap karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung-jawabkan kualitas maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efisien, sehingga hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat yang baik.

c. Kerjasama

Setiap karyawan harus dapat bekerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal guna mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

Adapun Fathoni (2006), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kesempatan promosi itu adalah:

a. Komunikatif

Dalam kesehariannya, karyawan yang akan dipromosikan harus mampu berkomunikasi secara efektif, mampu menerima dan mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi *misscommunication*.

b. Pendidikan

Pendidikan ini menjadi faktor penting dalam sebuah perusahaan; terutama dalam kesempatan promosi. Karyawan yang ingin memperoleh

kesempatan promosi, terlebih dahulu memiliki ijazah pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan yang akan dipromosikan.

c. Kepribadian

Sering kali kepribadian menjadi syarat mutlak dalam hal apa pun, termasuk masalah ini. Dalam perusahaan, segala kecakapan yang dimiliki karyawan dapat berkembang dengan lebih baik, tidak terlepas dari kepribadiannya sebab kepribadian dapat menentukan tingkat kualitas atau derajat seorang karyawan.

Stan (dalam Aryani, 2008), mendukung pernyataan di atas dengan penjelasannya bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kesempatan promosi itu dapat bersumber dari 2 hal, yakni:

a. Faktor individu

Maksudnya adalah segala hal yang berhubungan dengan diri individu, seperti bakat dan keterampilan, minat, kemampuan, sifat dan sikap yang mendukung, serta cita-cita.

b. Faktor lingkungan

Maksudnya adalah faktor yang berasal dari luar diri individu, yakni dari perusahaan itu sendiri, seperti: peraturan dan sistem kerja, manajemen yang terkoordinasi, adanya peluang dan iklim kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kesempatan promosi adalah: a) Disiplin, b) Prestasi kerja,

c) Kerjasama, d) Komunikatif, e) Pendidikan, f) Kepribadian, g) Faktor individu serta h) Faktor lingkungan.

4. Aspek-aspek kesempatan promosi

Menurut Pareek (dalam Aryani, 2008), dalam memberikan kesempatan promosi harus memperhitungkan beberapa aspek yang menjadi hal penting bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan. Adapun aspek-aspek tersebut adalah:

a. Kesempatan dari atasan

Adanya kesempatan dari atasan, memberikan peluang yang besar bagi timbulnya kesempatan promosi. Atasan yang bersikap demokratis dalam memimpin dan selalu bersemangat dalam memajukan perusahaan, cenderung melihat karyawan yang potensial dalam mengikuti promosi sehingga secara khusus sering memberikan *ap!us* atau dukungan terhadap kinerja karyawan tersebut.

b. Keyakinan atas pekerjaan yang diberikan

Dalam prakteknya, setiap karyawan yang bekerja pada satu bidang pekerjaan adalah karena berminat atau mencintai pekerjaan tersebut. Besarnya minat atau kecintaan terhadap pekerjaan, dapat menjadi sugesti bagi karyawan tersebut untuk menekuninya secara profesional. Apabila ada gambaran pekerjaan tersebut dapat mengikuti jenjang atau memiliki prospek karir, tanpa disadari kecintaan terhadap pekerjaan telah memberikan keyakinan akan keberhasilan dalam melakukannya.

c. Kemampuan untuk pekerjaan yang lebih sebelumnya

Karyawan yang mendapat kesempatan mengikuti promosi, biasanya sudah bekerja dalam beberapa tahun baik dengan bidang pekerjaan yang sama atau berubah. Adanya penilaian untuk sampai pada tahap “boleh” mengikuti promosi, adalah yang telah mendapatkan penilaian “plus” dari atasan maupun lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pada pekerjaan sebelumnya, karyawan dianggap sudah mampu.

d. Adanya peluang yang lebih dari sebelumnya

Pada setiap perusahaan, kesempatan yang diberikan pada karyawan dalam kesempatan promosi tidak selalu sama. Bahkan dalam satu perusahaan saja, kesempatan promosi ini belum tentu bisa diperoleh setiap tahunnya. Hal ini bergantung pada kepemimpinan saat itu, atau manajemen perusahaan yang berlaku. Kesempatan promosi ini akan sangat terbuka dengan peluang lebih besar yang dibuka perusahaan, dimana hal ini dapat mendorong semangat karyawan untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan agar dapat dipromosikan.

e. Hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja

Kesempatan promosi akan terbuka lebar apabila karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja, sebab dukungan penuh akan diperoleh karyawan bila hubungan baik ini bisa terjaga. Pada kenyataannya, setiap prestasi yang diraih dapat lebih mudah pencapaiannya bila segenap lingkungan ikut memotivasi dan mendukung. Jadi, setiap

karyawan dituntut untuk lebih baik bersikap dalam bekerja agar mudah mengikuti “peluang” yang tersedia.

f. Pengakuan dari atasan atau rekan kerja / lingkungan sekitar

Pengakuan ini menyangkut kualitas dan kredibilitas diri karyawan. Selama masa kerja, secara keseluruhan pihak perusahaan baik atasan maupun rekan kerja yang mengenal karyawan, telah memberikan “nilai lebih” terhadap karyawan sehingga memudahkannya mengikuti kesempatan promosi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang tercakup dalam kesempatan promosi adalah: a) Kesempatan dari atasan, b) Keyakinan atas pekerjaan yang diberikan, c) Kemampuan untuk pekerjaan yang lebih sebelumnya, d) Adanya peluang yang lebih dari sebelumnya, e) Hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, serta f) Pengakuan dari atasan atau rekan kerja / lingkungan sekitar

d. Hubungan antara Kesempatan Promosi dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan

Bank merupakan salah satu lembaga keuangan atau perusahaan yang bergerak di bidang keuangan. Dickson, dkk (2005), menjelaskan bahwa perkembangan yang pesat dari setiap Bank yang ada, maka PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan adalah satu Bank terbesar di Indonesia dan terdepan dalam pelayanannya. Didukung oleh layanan prima para staf dan pegawainya, membuat sistem manajerial yang berlaku sangat sesuai dalam memenuhi selera dan kebutuhan masyarakat. Untuk

mendukung segala bentuk kualitas seperti yang diharapkan, maka PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan memberikan kesempatan promosi bagi staf dan pegawainya. Dengan kesempatan promosi, maka potensi yang dimiliki oleh staf dan pegawainya akan tampak jelas dan bisa berkembang.

Memperoleh kesempatan promosi, berarti memperoleh tanggung jawab yang besar bagi seorang karyawan. Stan (dalam Aryani, 2008), menjelaskan bahwa dalam melakukan kesempatan promosi, ada beberapa hal yang harus diperhatikan mengingat bahwa karyawan yang dipromosikan, diharapkan dapat membawa perubahan ke arah yang lebih baik. Adapun ketiga hal tersebut adalah kepercayaan, keadilan, serta formasi. Pemberian kesempatan promosi yang dilakukan oleh setiap perusahaan, ternyata salah satu cara yang efektif dalam menumbuhkan kepuasan kerja pada karyawan. Seperti yang dikatakan Luthans (1998), bahwa kesempatan promosi (*promotion opportunities*) mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Melalui kesempatan promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawan pun akan lebih terjamin. Sementara itu Robbins (2001), menyatakan bahwa kesempatan promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila kesempatan promosi dibuat dengan cara yang adil, maka diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.

Para peneliti yang mempunyai nilai humanis, kuat berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah tujuan resmi dari suatu organisasi, karena itu kepuasan kerja

tidak hanya secara negatif terkait dengan absensi dan pengunduran diri. Oleh karena itu, kepuasan kerja lebih mencerminkan sikap dari pada perilaku. Dengan demikian, para peneliti organisasi umumnya menganggap kepuasan kerja sebagai variabel dependen yang penting (Robbins, 2001).

Pada umumnya, terlihat pula gejala bahwa orang-orang cenderung memperpanjang atau kembali pada situasi-situasi yang memuaskan dan mereka menghindari situasi yang tidak memuaskan. Karyawan dengan moril tinggi (tingkat tinggi pemuasan kebutuhan melalui situasi pekerjaan total), dapat diperkirakan akan melaksanakan pekerjaan mereka dengan absentisme sesedikit mungkin. Sedangkan para karyawan yang meninggalkan atau yang secara kronis absen melulu, melakukan hal-hal demikian karena situasi yang dihadapi tidak memuaskan mereka (Winardi, 1994).

Herzberg (2000), mengungkapkan bahwa ciri perilaku karyawan yang memiliki kepuasan dalam pekerjaannya adalah mempunyai motivasi untuk bekerja yang tinggi dan mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan ciri karyawan yang kurang puas adalah malas berangkat ke tempat bekerja dan malas dengan pekerjaannya. Tingkah laku karyawan yang malas tentunya akan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja, dan pelanggaran disiplin yang lainnya. Sebaliknya, tingkah laku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan.

Menurut Roy dan Raja (dalam Pareek, 1994), ada beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja dan salah satu termasuk faktor yang penting adalah

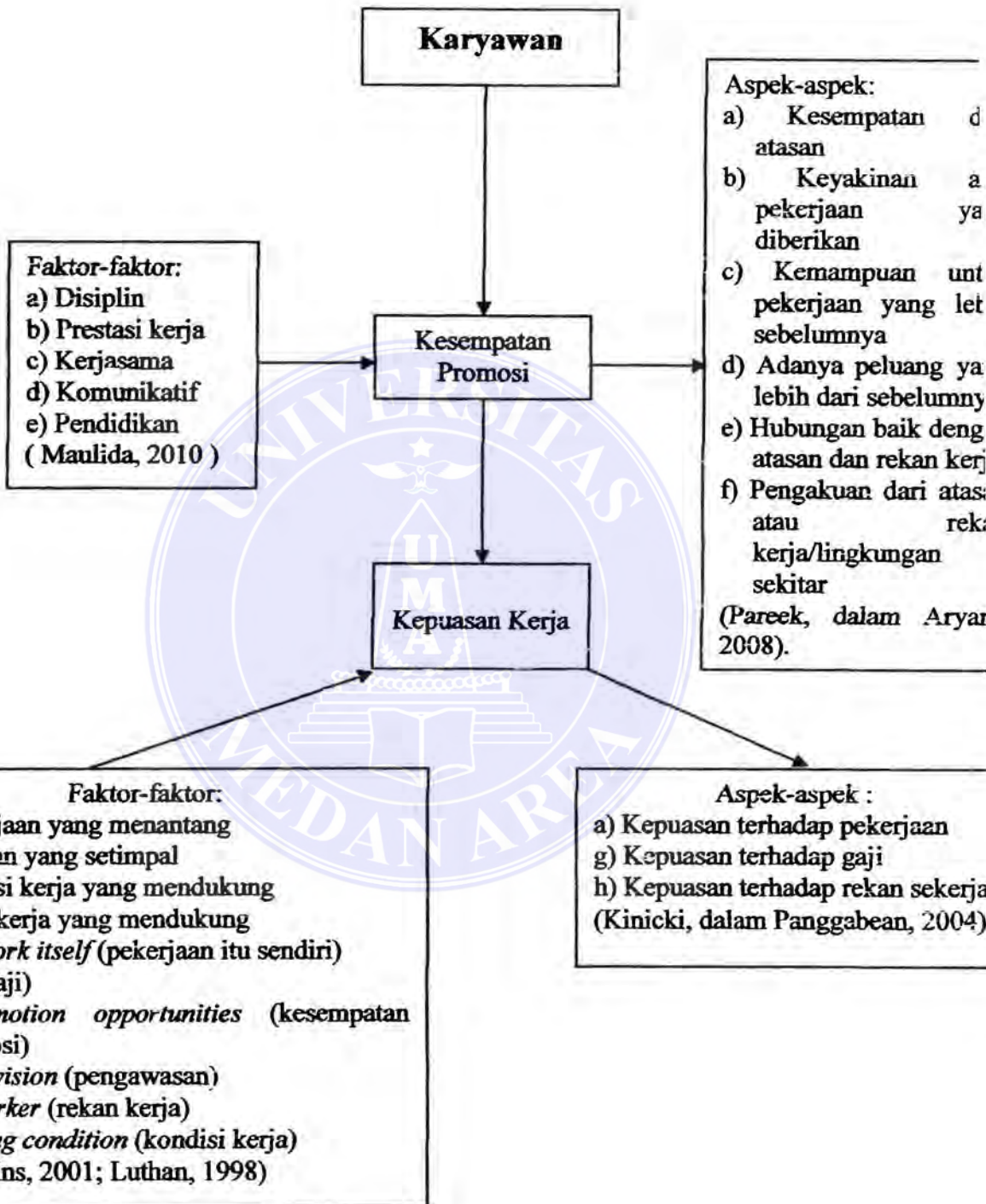
kesempatan promosi. Kesempatan promosi yang memberikan peluang baik untuk maju, merupakan ganjaran yang pantas bagi para karyawan yang menginginkan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Karyawan yang mempersepsikan bahwa keputusan kesempatan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*), kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Smith, dalam Hadjam dan Nasiruddin, 2003).

Untuk mempertahankan kepuasan kerja para karyawan, maka pihak PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan melakukannya dengan memberikan kesempatan promosi. Peluang yang diperoleh ini, merujuk kepada kesempatan karyawan untuk maju di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan tersebut sampai dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Karyawan yang dipromosikan, pada umumnya dianggap mempunyai prestasi yang baik secara potensi maupun sikap.

Sejalan dengan kenyataan di atas, Robbins (2001), menyatakan bahwa kesempatan promosi adalah kesempatan bagi pertumbuhan pribadi untuk lebih bertanggung jawab dalam meningkatkan status sosial. Karenanya, karyawan yang memperoleh kesempatan promosi, dapat merasakan kepuasan atas pekerjaannya.

Keadaan di atas, menunjukkan adanya hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan.

e. Kerangka Konseptual



f. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Ada hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan, dengan asumsi bahwa semakin besar kesempatan promosi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin kecil kesempatan promosi, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.



BAB III

Metode Penelitian

a. Tipe Penelitian

Pada tipe penelitian ini, penulis melakukan penelitian survei dengan menggunakan metode skala kesempatan promosi dan skala kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan.

b. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel tergantung : Kepuasan kerja.
2. Variabel bebas : Kesempatan promosi.

c. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian bertujuan untuk mengarahkan variabel yang digunakan dalam penelitian agar sesuai dengan metode pengukuran yang telah dipersiapkan. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah kepuasan pada diri karyawan yang terjadi pada tingkatan, dimana apa yang diperoleh/didapatkan sesuai dengan yang diharapkan. Data mengenai kepuasan kerja diungkap melalui aspek-aspek sebagai berikut: kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi serta

kepuasan terhadap rekan sekerja. Semakin tinggi jumlah skor pada skala, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala, maka semakin rendah kepuasan kerja.

2. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah suatu kesempatan yang berisi proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Kesempatan promosi diungkap melalui aspek-aspek sebagai berikut: kesempatan dari atasan, keyakinan atas pekerjaan yang diberikan, kemampuan untuk pekerjaan yang lebih sebelumnya, adanya peluang yang lebih dari sebelumnya, hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, serta pengakuan dari atasan atau rekan kerja/lingkungan sekitar. Semakin tinggi jumlah skor pada skala, maka semakin tinggi kesempatan promosi. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala, maka semakin rendah kesempatan promosi.

d. Subjek Penelitian

1. Populasi

Populasi merupakan sekelompok individu yang mewakili satu atau lebih karakteristik umum yang menjadi pusat penelitian. Populasi dapat berupa semua individu yang dapat mewakili pola kelakuan tertentu atau sebagian (Hadi, 2003). Adapun yang menjadi populasi adalah karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan yang berjumlah 47 orang.

2. Sampel

Menurut Hadi (2003), sampel adalah sebagian dari populasi atau wakil populasi yang diteliti dan sebaliknya memiliki satu sifat yang sama. Hasil penelitian terhadap sampel, diharapkan dapat digeneralisasikan kepada seluruh populasi. Syarat utama agar dapat dilakukan generalisasi adalah bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian hanya dapat mencerminkan keadaan populasinya. Adapun teknik sampelnya ialah total populasi, yaitu sejumlah sampel yang di dasarkan pada ciri-ciri atau karakteristik yang telah diketahui sebelumnya. Adapun jumlah sampel yang akan dilibatkan dalam penelitian ini sebanyak 47 orang.

3. Teknik pengambilan sampel

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan adalah *total sampling*, yaitu seluruh populasi yang dijadikan subjek penelitian mengingat jumlah populasi yang tidak mencapai 100 orang. Hal ini berdasarkan pendapat Arikunto (2006), yang menyatakan bahwa apabila subjek penelitian kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Oleh karena jumlah subjek yang akan diteliti hanya sebanyak 47 orang, maka teknik yang digunakan adalah studi popuiasi.

e. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu unsur yang penting dalam suatu penelitian. Hal ini dilakukan untuk memperoleh bahan-bahan relevan dan akurat untuk mendapatkan hasil pengukuran yang memuaskan dalam penelitian. Adapun

teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala.

Skala adalah suatu daftar yang terdiri dari sejumlah pernyataan yang diberikan kepada subjek agar dapat mengungkapkan kondisi-kondisi yang ingin diketahui.

Dasar digunakannya skala ini, seperti yang dikemukakan Hadi (1987), yaitu:

1. Subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
2. Hal-hal yang sudah dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Interpretasi subjek tentang pernyataan-pernyataan yang diajukan kepada subjek adalah sama dengan yang dimaksud oleh peneliti.

Ada bermacam-macam jenis skala, namun dalam penelitian digunakan skala tipe pilihan. Alasan yang mendasari dipilih skala semacam ini adalah karena adanya pertimbangan yang menyatakan bahwa item-item tipe pilihan umumnya lebih menarik bagi para responden. Hal ini disebabkan kemudahan, yaitu singkatnya waktu yang digunakan untuk mengisi skala. Menurut Hadi (1987), skala tipe pilihan dapat digunakan untuk menyelidiki fakta objektif maupun fakta subjektif.

Adapun skala yang digunakan untuk mengungkapkan data-data subjek dalam penelitian ini adalah:

1. Skala kepuasan kerja

Skala kepuasan kerja ini dikembangkan peneliti berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (dalam Panggabean, 2004), dengan aspek-aspek sebagai berikut: kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, serta kepuasan terhadap rekan sekerja.

Skala ini peneliti susun berdasarkan metode beda semantik. Osgood (dalam Jayanti, 2011), mengemukakan bahwa beda semantik adalah kombinasi dari teknik asosiasi dan prosedur pemberian skala untuk memberikan pengukuran yang objektif terhadap suatu konsep. Pada metode beda semantik ini, subjek diminta untuk membuat penilaian pada setiap skala ruang yang paling tepat menggambarkan sikapnya pada konsep yang diminta, secepat dan sejujur mungkin tanpa banyak waktu memikir dengan memberi tanda silang pada salah satu ruang tersebut. Dengan demikian, subjek tidak saja menunjukkan arahnya tetapi juga intensitasnya.

Adapun dasar fikiran beda semantik adalah:

- a. Deskripsi suatu konsep dapat dilakukan dengan menunjukkan letak konsep itu dalam suatu kontinuum yang dibatasi oleh dua kata sifat yang berlawanan.

Contoh: buruk : 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : baik.

- b. Beberapa kontinuum pengalaman atau cara membedakan arti pada dasarnya bernilai sama atau *ekivalen* sehingga dapat digabungkan menjadi dimensi tunggal.

Contoh: buruk-baik, pasif-aktif, jelek-indah.

- c. Sejumlah kontinuum semacam itu dapat digunakan untuk menggambarkan ruang semantik didalam suatu konsep yang ditunjukkan.

Contoh konsep tugas: tidak menyenangkan-menyenangkan, berat-ringan.

Adapun cara penyekorannya adalah nilai 7 untuk jawaban “SSS (Sangat Sesuai Sekali)”, nilai 6 untuk jawaban “SS (Sangat Sesuai)”, nilai 5 untuk

jawaban “S (Sesuai)”, nilai 4 untuk jawaban “HS (Hampir Sesuai)”, nilai 3 untuk jawaban “TS (Tidak Sesuai)”, nilai 2 untuk jawaban “TSS (Tidak Sesuai Sekali)”, serta nilai 1 untuk jawaban “STS (Sangat Tidak Sesuai)”.

2. Skala kesempatan promosi

Skala kesempatan promosi dikembangkan peneliti berdasarkan teori yang dikemukakan Pareek (dalam Aryani, 2008), dengan aspek-aspek sebagai berikut: kesempatan dari atasan, keyakinan atas pekerjaan yang diberikan, kemampuan untuk pekerjaan yang lebih sebelumnya, adanya peluang yang lebih dari sebelumnya, hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, serta pengakuan dari atasan atau rekan kerja/lingkungan sekitar.

Skala penelitian ini berbentuk tipe pilihan dan tiap butir diberi empat pilihan jawaban. Untuk butir *favourable*, jawaban "SS (Sangat Sesuai)" diberi nilai 4, jawaban "S (Sesuai)" diberi nilai 3, jawaban "TS (Tidak Sesuai)" diberi nilai 2 dan jawaban "STS (Sangat Tidak Sesuai)" diberi nilai 1. Untuk butir *unfavourable*, jawaban "SS (Sangat Sesuai)" diberi nilai 1, jawaban "S (Sesuai)" diberi nilai 2, jawaban "TS (Tidak Sesuai)" diberi nilai 3 dan jawaban "STS (Sangat Tidak Sesuai)" diberi nilai 4.

1. Validitas alat ukur

Penelitian terhadap validitas suatu alat pengukur ditinjau dari segi apakah suatu item telah benar-benar memenuhi fungsi untuk mengukur faktor-faktor yang dimaksudkan. Untuk menyelesaikan tugas validitas dapat ditempuh dua jalan yaitu mengecek kecocokan antara satu item dengan keseluruhan item, dan mengecek

apakah item-item tersebut menunjukkan hal yang sama dengan item dari alat pengukur lainnya yang telah dipandang memiliki validitas tinggi untuk mengukur faktor-faktor yang dimaksud (Hadi, 1987).

Teknik Validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah validitas antar butir (*internal validity*), dengan mencari korelasi antara skor masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Analisis validitas ini akan menggunakan rumus *Product Moment* dari Pearson (Azwar, 1992) dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\Sigma XY - \frac{(\Sigma X)(\Sigma Y)}{N}}{\sqrt{[\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{N}][\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{N}]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X (skor subjek tiap butir) dengan Y (total skor subjek dari seluruh butir).

ΣXY = Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y.

ΣX = Jumlah skor keseluruhan butir tiap-tiap subjek.

ΣY = Jumlah skor total butir tiap-tiap subjek.

ΣX^2 = Jumlah kuadrat skor X.

ΣY^2 = Jumlah kuadrat skor Y.

N = Jumlah subjek.

Nilai validitas setiap item (koefisien r product moment) sebenarnya masih perlu dikoreksi karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor item yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total dan hal ini menyebabkan koefisien r menjadi lebih besar (Hadi, 1987).

Formula yang dipakai untuk mengoreksi kelebihan bobot ini ialah Part Whole (dalam Hadi, 1987) adalah sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 + (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan:

- r_{bt} : Koefisien r setelah dikoreksi.
- r_{xy} : Koefisien r sebelum dikoreksi.
- SD_x : Standar deviasi skor butir.
- SD_y : Standar deviasi skor total.
- 2 : Bilangan konstanta.

2. Reliabilitas alat ukur

Reliabilitas alat ukur sering diartikan sebagai keajegan atau konsistensi dari alat ukur yang prinsipnya menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan secara ulang terhadap subjek yang sama, atau dengan kata lain, suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya meskipun telah beberapa kali digunakan (Azwar, 1992).

Hal yang sama diungkapkan oleh Ancok (1989) yang mengatakan bahwa reliabilitas adalah menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama. Pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan atau mencari reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode reliabilitas internal, yaitu melakukan pengukuran terhadap sekelompok subjek di mana pengukuran dilakukan dengan suatu alat pengukur dan dilakukan sekali pengesanan saja.

Untuk menentukan reliabilitas alat ukur, maka digunakan teknik analisis varians oleh Hoyt. Menurut Hadi (1987), alasan penggunaan teknik analisis varians ini adalah karena lebih banyak keuntungannya. Hal ini karena teknik ini lebih baik dari pada teknik-teknik sebelumnya, dalam arti tidak lagi ditentukan oleh syarat-syarat tertentu dan jika terdapat jawaban "kosong", maka tidak ada lagi pilihan dan kasusnya boleh digugurkan.

Adapun rumus teknik analisis varians Hoyt ini adalah sebagai berikut:

$$r_{tt} = 1 - \frac{M_{ki}}{M_{ks}}$$

Keterangan:

r_{tt} = Koefisien reliabilitas alat ukur.

1 = Bilangan konstanta.

M_{ki} = Mean kuadrat interaksi antara item dengan subjek.

M_{ks} = Mean kuadrat antara subjek.

Alasan digunakannya teknik reliabilitas dari Anava Hoyt ini adalah:

1. Jenis data kontinyu.
2. Tingkat kesukarannya seimbang.
3. Merupakan tes kemampuan (*power test*), bukan tes kecepatan (*speed test*).

f. Analisis Data

Hadi (1987), mengatakan bahwa dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah metode statistik. Di samping itu, pertimbangan lain menggunakan statistik adalah:

1. Statistik bekerja dengan angka-angka.
2. Statistik bersifat objektif.
3. Statistik bersifat universal yang dapat digunakan pada semua bidang penelitian.

Metode statistik ini telah mewakili tiga tugas utama dalam ilmu pengetahuan, yaitu menerangkan gejala, meramalkan kejadian dan mengontrol keadaan. Untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, peneliti menganalisis data dengan menggunakan *product moment*. Adapun alasan penggunaan analisis ini adalah:

1. Korelasi satu variabel bebas dan satu variabel terikat.
2. Data yang dikorelasikan sama-sama data interval.
3. Distribusi data yang dikorelasikan normal.

Adapun rumus *product moment* adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\Sigma XY - \frac{(\Sigma X)(\Sigma Y)}{N}}{\sqrt{[\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{N}][\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{N}]}}$$

Keterangan:

r_{XY} = Koefisien korelasi antara variabel X (skor subjek tiap butir) dengan Y (total skor subjek dari seluruh butir).

ΣXY = Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y.

ΣX = Jumlah skor keseluruhan butir tiap tiap subjek.

ΣY = Jumlah skor total butir tiap-tiap subjek.

ΣX^2 = Jumlah kuadrat skor X.

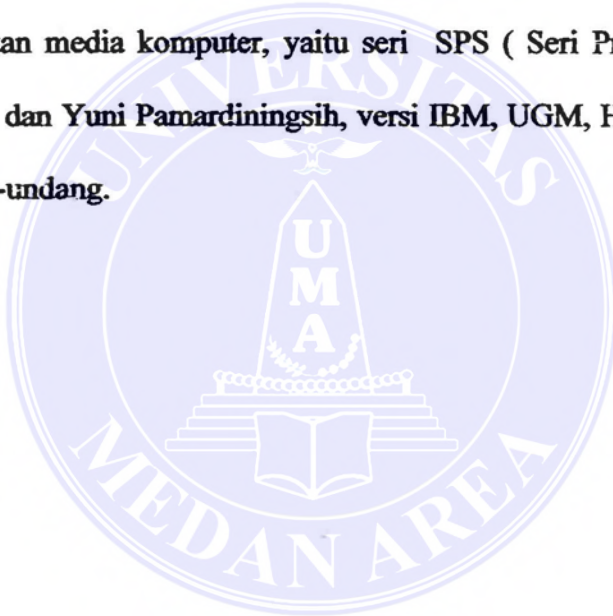
ΣY^2 = Jumlah kuadrat skor Y.

N = Jumlah subjek.

Sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan teknik analisis korelasi *product moment*, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap data-data penelitian, yaitu:

- a. Uji normalitas sebaran, yaitu untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi berdasarkan prinsip kurve normal.
- b. Uji lineritas, yaitu untuk melihat apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan dengan data dari variabel tergantung.

Validitas dan reliabilitas alat ukur, uji asumsi dan analisis data dikerjakan dengan pemanfaatan media komputer, yaitu seri SPS (Seri Program Statistik) edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih, versi IBM, UGM, Hak Cipta @ 2000 Dilindungi Undang-undang.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis korelasi *r product moment*, diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan positif antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja, dimana $r_{xy} = 0,323$; $p = 0.027$, berarti $< 0,050$. Artinya ada hubungan yang signifikan positif antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja pada karyawan di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan.
2. Hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja adalah hubungan yang positif dengan nilai korelasi sebesar $0,323$, yang artinya semakin besar kesempatan promosi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin kecil kesempatan promosi, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.
3. Koefisien determinan (*R-square = r^2*) yang diperoleh dari hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0.104 . Hal ini menunjukkan kontribusi kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar $1,047\%$.

B. Saran-saran

1. Saran metodologis

- a. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian sejenis, hendaknya mempertahankan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesempatan promosi dan kepuasan kerja dan menambah suatu teknik yang dapat menggalang lebih dalam pada setiap aspek kesempatan promosi dan kepuasan kerja seperti teknik observasi dan wawancara.
- b. Disarankan bagi peneliti selanjutnya lain yang ingin menindak-lanjuti penelitian ini, agar mempertimbangkan juga faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti: peraturan kerja, minat terhadap pekerjaan, atau iklim kerja..

2. Saran praktis

- a. Terhadap karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan

Terhadap karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan yang memperoleh kesempatan promosi, agar benar-benar menjadikan kesempatan promosi tersebut sebagai peluang yang dapat meningkatkan kinerja dan prestasi mereka. Dengan memperoleh kesempatan promosi, sebaiknya tidak menjadikan secara mutlak bahwa kesempatan promosi adalah satu-satunya alat yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga bila tidak ada kesempatan promosi, maka akan menurun kepuasannya.

b. Terhadap PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan

Terhadap PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Medan, disarankan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung timbulnya kepuasan kerja pada karyawan dengan banyak cara sesuai prestasi yang mereka raih, sehingga karyawan akan termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi karena ia merasa mampu dan dihargai. Selanjutnya, adanya rasa puas terhadap pekerjaan, menjadikan karyawan sebagai orang yang ikut memiliki perusahaan. Dengan begitu, kecintaan dan toleransi yang besar akan timbul pada diri karyawan.



Daftar Pustaka

- Ancok, D, 1989. Teknik Penyusunan Skala Pengukuran. Edisi V. Yogyakarta : Pusat Penelitian Kependudukan UGM.
- Anonim, 1992. Undang-undang No.7 tentang Perbankan. Jakarta: Sinar Grafika.
- Anoroga, P & Suyati, S, 1995. Perilaku Keorganisasian. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Arikunto, S, 1989. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Bina Aksara.
- Arikunto, S, 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi Cetakan Ketiga Belas. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Aryani, Y, 2008. Analisis Pengaruh Sistem Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Human Resource & General Affairs PT. Indocement Tunggul Prakarsa, Tbk Citeureup. Skripsi pada Departemen Manajemen. Bogor: Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- As'ad, M, 1995. Psikologi Industri. Yogyakarta: Liberty.
- Asnita, S.K, 2006. Hubungan antara Iklim Kerja dengan Mutu Pelayanan pada Perawat di Klinik Bestari Medan. Skripsi (tidak diterbitkan). Medan: Universitas Medan Area.
- Hidayat, K, 2010. Penelitian tentang Hubungan antara Usia dengan Kepuasan Kerja para Pekerja Tambang Unit Penambangan Timah Singkep di Pulau Singkep. Skripsi (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Azwar, S, 1992. Reliabilitas Dan Validitas. Yogyakarta: Sigma Alpha.
- Blau, K, 1998. Participation In Industry: The Industrial Co-partnership Association. London : Collier-Macmillan.
- Dickson, R, dkk, 2005. Peranan Customer Service sebagai Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Nasabah pada Bank Central Asia, Tbk Cabang Wisma Asia. Jakarta.
- Friedlander, F, 1994. Job Characteristic as Satisfiers and dissatisfiers. Journal of Applied Psychology.

- Gibson, I, 1996. Organisasi. Perilaku. Struktur. Proses. Jakarta: PT. Bina Rupa Aksara.
- Ghiselli, E.E, dan Brown, C.W, 1999. Personnel and Industry Psychology. New York: Mc-Graw Hill.
- Hadi, 1987. Metodologi Reseach. Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM.
- Hadi, 2003. Metodologi Reseach. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Hamid, HDP, 2008. Hubungan antara Insentif dengan Kepuasan Kerja Operator di Unit Terminal Peti Kemas PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I Tahun 2008. Skripsi (tidak diterbitkan). Medan: Universitas Medan Area, Fakultas Psikologi.
- Handoko, M, 1999. Motivasi Penggerak Tingkah Laku. Yogyakarta: Kanisius.
- Hasibuan, M.S.P, 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Heidjarachman, R, 1990. Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPEE.
- Herzberg, F, 2000. The Motivation to Work, 2 end, edition. New York: John Wiley & Sons.
- Hidayat, K, 2010. Penelitian tentang Hubungan antara Usia dengan Kepuasan Kerja para Pekerja Tambang Unit Penambangan Timah Singkep di Pulau Singkep. Skripsi (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Nord. N.R.F, 2008. Job Satisfaction in Relation to Mental Health. England: Penguin Books Ltd.
- Jewell, L.N dan Siegall, M, 2001. Psikologi industri/Organisasi Modern. Psikologi untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri dan Organisasi. Jakarta: Arcan.
- Korman, A.K, 1997. Organizational Behavior. Prentice of India: New Delhi.
- Locke. E.A, 2001. What is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance. New York: The Free Press.
- Luthans, 1998. Personality and Assessment. New York: John Willey and Sons.