

**Pengaruh Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja
Pangegawai
(Suatu Kasus Pada PT. Bank Mega Tbk Cab Bandung)**

Lina Parlina, S.Pd., M.M

Dosen Prodi Administrasi Bisnis
Politeknik LP3I Bandung

Email: alinparlina@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan program promosi jabatan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai serta pengaruh promosi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, baik secara simultan maupun parsial.

Sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, serta metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* sementara tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah para pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung. Teknik analisi data dalam penelitian ini, menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Kesimpulan penelitian ini menemukan bahwa promosi jabatan PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung telah sesuai dengan bidang dan keahliannya. Kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung saat ini dinilai cukup puas. Kinerja PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung berada pada tingkat yang cukup tinggi. Promosi jabatan dan kepuasan kerja, secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, sedangkan secara parsial, ternyata promosi jabatan lebih dominan dari pada kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Kata kunci: promosi jabatan, kepuasan kerja, kinerja pegawai

Pendahuluan

Perkembangan dunia usaha termasuk sektor perbankan, dalam beberapa tahun terakhir ini menunjukkan perkembangan yang amat pesat. Perkembangan tersebut berkaitan dengan adanya berbagai kemudahan yang diberikan oleh pemerintah dengan menciptakan iklim yang lebih baik bagi perkembangan dunia usaha di Indonesia. Lembaga perbankan mempunyai peranan strategis dalam pembangunan ekonomi yang menjalankan fungsinya sebagai sarana mobilisasi dana masyarakat.

PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung hingga sekarang masih tetap eksis sebagai lembaga kepercayaan masyarakat untuk menyimpan dana ditengah gejolak nilai tukar dan tingkat suku bunga yang tinggi. Hal ini tidak terlepas dari peran seluruh pegawai dari mulai jajaran manajemen puncak sampai dengan pegawai dasar yang selalu menjaga keharmonisan serta kerja keras semua pihak. Pentingnya

keberadaan pegawai, telah menuntut perusahaan untuk memperkerjakan SDM yang tangguh serta berkualifikasi dalam mengantisipasi segala perubahan yang akan terjadi. Kenyataannya, justru kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung relatif masih belum memenuhi harapan manajemen, hal ini dapat dindikasikan oleh lambatnya waktu pelayanan pada nasabah saat transaksi, keterlambatan menambah form isian penarikan/ penyetoran, kekurangramahan dan kejadian-kejadian lain (Kotak Saran, 2013) seperti yang ditampilkan pada Tabel 1, yang menunjukkan terindikasinya penurunan kinerja pegawai.

Berdasarkan kotak saran dan hasil pra survai serta pengamatan kerja sehari-hari, diperoleh data dan informasi bahwa kinerja karyawan menunjukkan kecenderungan menurun. Data dokumentasi hasil penilaian kinerja Divisi Sumber Daya Manusia PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung pada triwulan IV tahun 2010 mencapai 106,65%; pada triwulan IV tahun 2011 mencapai 100, 25% atau turun 6,4% dari tahun sebelumnya; pada triwulan IV tahun 2012 mencapai 98,40% atau turun 1,85% dari tahun sebelumnya.

Tabel 1
Indikasi Penurunan Kinerja

Indikasi Penurunan Kinerja	Pengukuran (%)	Target (%)
Lambatnya waktu pelayanan pada nasabah pada saat transaksi	70	85
Keterlambatan menambah form isian penarikan/penyetoran	72	85
Kekurang ramahan pada nasabah	80	85
Informasi yang tidak jelas	80	85

Sumber : Kotak Saran 2013

Bernardin dan Russel (2003:397), mengatakan bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *out put*”. Kesempatan kerja yang dimaksud adalah pekerjaan/job yang diberikan kepada pegawai yang bersangkutan, baik berbentuk promosi, rotasi, maupun demosi atau dapat dikatakan sebagai promosi jabatan.

Rendahnya kinerja pegawai disinyalir disebabkan oleh promosi jabatan yang dilakukan kurang tepat, hal ini diindikasikan oleh ketidaksesuaian antara keahlian dan kemampuan pegawai tersebut, sehingga tidak jarang untuk mengadakan pelatihan terlebih dahulu pada pegawai-pegawai yang akan dipromosikan (Observasi, 2013).

Berdasarkan hasil survey pendahuluan (2009), tingkat kepuasan pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung relatif rendah, hal ini dapat dilihat dari keluhan-keluhan para pegawai yang dimasukkan pada kotak saran yang telah disediakan dan tingkat pelayanan sebagian kurang ramah, sebagaimana yang dikatakan oleh Wexley dan Yulk (2002:98), kepuasan kerja dapat mempengaruhi

turnover, absensi, keluhan dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia, sehingga ketidakpuasan pegawai tersebut akan berdampak pada ketidakpuasan konsumennya, sebagaimana yang dikemukakan Heskett dan Schlesinger (1997:19) bahwa kepuasan konsumen dibentuk oleh nilai jasa, sedangkan nilai jasa dari kepuasan pegawai.

Upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia dapat ditinjau dari berbagai faktor. Salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian adalah faktor kepuasan kerja pegawai, karena salah satu gejala yang paling meyakinkan dari rusaknya kondisi dalam suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan.

Masalah kepuasan kerja pegawai menjadi menarik untuk diamati karena merupakan hal yang dicari oleh seseorang dalam bekerja.

Davis dan Newstrom (2002:256) menegaskan bahwa : *Job satisfaction is a set favorable feelings and emotions with which employess view their work. Job satisfaction is an affective attitude a feeling of realative like or dislike to word something.*

Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan emosi-emosi yang dirasakan oleh seseorang terhadap pegawainya. Kepuasan kerja merupakan sikap yang relatif suka atau tidak suka terhadap pegawai.

Untuk menciptakan kondisi kerja tersebut di atas, maka pihak manajemen PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung perlu segera meningkatkan kinerja melalui pelaksanaan promosi yang sesuai dan kepuasan kerja, hal ini terjadi karena pelaksanaan promosi yang dilakukan atau diterapkan oleh pihak manajemen kurang efektif karena hanya semata-mata merupakan pemenuhan dari salah satu kewajiban untuk memenuhi Sasaran Kerja Individu yang ditetapkan setiap awal tahun, sehingga tujuan dan sasaran dari promosi tersebut belum mencerminkan pemenuhan kebutuhan perusahaan yakni, menempatkan pegawai sesuai keahlian, pengetahuan, pengalaman.

Gejala-gejala yang dapat menurunkan performance perusahaan tersebut menarik untuk diteliti dan yang menjadi sorotan utama penulis adalah pada masalah promosi jabatan dan kepuasan kerja pegawai, karena promosi jabatan dan kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Siagian (2008 : 203) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pegawai terhadap pegawaiannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pegawaiannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

Berdasarkan pemikiran tersebut di atas, maka pada perlu untuk diteliti mengenai “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Kasus Pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung)”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana promosi jabatan di PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung.
2. Bagaimana kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung

3. Bagaimana kinerja pegawai pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung.
4. Bagaimana pengaruh Promosi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, baik secara simultan maupun parsial

Literatur Review

Manajemen Sumber Daya Manusia

Siagian (2008 :10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Mangkunegara (2009:2) mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Promosi Pegawai

Promosi merupakan suatu masalah yang penting, bukan saja dalam hal pemilihan/penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat tetapi juga merupakan dorongan bagi atasan/pimpinan untuk merencanakan suatu kebijaksanaan di dalam bidang personalia dalam memotivasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai dapat berprestasi.

Werther and Davis (2002, 261) mempunyai pendapat mengenai promosi yang merupakan kejadian pada tenaga kerja yang dipindahkan dari satu jabatan yang lebih tinggi dalam upah, tanggung jawab dan/ atau tingkat organisasinya. Sikula (2002,121) berpendapat bahwa secara teknis promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.

1) Dasar-Dasar Promosi

Dessler (2003:398) menyebutkan bahwa ada empat tahap dalam memutuskan promosi yaitu senioritas atas kemampuan, bagaimana kemampuan itu diukur, apakah prosesnya formal atau informal dan vertikal, horizontal atau dalam bentuk lainnya.

Werther & Davis (2002:262) diungkapkan sebagai berikut :

- a. *Merit-based Promotios*
- b. *Seniority – Based Promotions*

Siagian (2008, 123) menambahkan selain senioritas dan prestasi kerja juga kombinasi antara prestasi kerja dan senioritas. Maksud dari pada kombinasi tersebut yaitu kedua-duanya dipertimbangkan untuk melihat apakah pegawai itu layak dipromosikan atau tidak.

Promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut :

1. Motivasi pegawai untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksakan diri mengikuti pendidikan formal.
2. Moral pegawai akan semakin baik, bergairah, semangat dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
3. Disiplin pegawai semakin baik sebab termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi.
4. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para pegawai.
5. Perusahaan akan menempatkan pegawai yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Kelemahannya antara lain pegawai yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri, dan biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

2) Syarat-Syarat Promosi

Siagian (2008, 125-127) syarat-syarat pegawai yang dapat dipromosikan antara lain adalah:

- a. Tingkat pendidikan
- b. Loyalitas
- c. Disiplin
- d. Kejujuran
- e. Kerja sama
- f. Prestasi kerja
- g. Kecakapan
- h. Kepemimpinan

Kepuasan Kerja

Robbins, (2003 : 184) menyatakan bahwa pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang karyawan bila ia tidak menyukai pekerjaannya.

Mengenai definisi kepuasan kerja, Luthans (1992 : 114) menekankan pada persepsi karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Luthans juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi.

Mangkunegara (2009:117) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Sedangkan Ivancevich dan Matteson (2001:64) mendefinisikan kepuasan kerja ditinjau dari beberapa aspek pekerjaan antara lain upah, peluang, promosi, supervisor, dan teman kerja. Juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, dan kondisi kerja.

Beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya.

Dimensi Kepuasan Kerja

Robbins (2003:192), kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) dimensi antara lain

:

- a. Pekerjaan itu sendiri.
- b. *Upah dan promosi*
- c. *Kondisi kerja*
- d. *Rekan kerja, penyelia, dan atasan*
- e. *Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian*

Sedangkan menurut Dunnette (1983) kepuasan kerja mempunyai 12 (duabelas) yaitu dimensi:

- a. *Pekerjaan*
- b. *Gaji*
- c. *Promosi*
- d. *Pengakuan*
- e. *Tunjangan*
- f. *Kondisi fisik kerja*
- g. *Penyeliaan*
- h. *Rekan sekerja*
- i. *Bawahan*
- j. *Manajemen dan perusahaan*
- k. *Pelanggan*
- l. Hal-hal yang tidak termasuk ke dalam salah satu dari dimensi-dimensi di atas seperti keberuntungan, cuaca, mesin, perlengkapan dan lain-lain

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Bersumber dari dalam diri individu, yaitu *demography (age, sex, education; abilities (intelligence, motor skill); personality (values, needs, interaction style)*.

Lingkungan yaitu *job and job environment (pay, noise, variety); organization environment (climate, promotional oportunity); occupation (prestige, power)*

A. Faktor-faktor yang Bersumber dari dalam Diri Individu

- (1) Demografi (Demography)
- (2) Kecakapan (*Ability*)
- (3) Karakteristik Kepribadian (Personality)

B. Faktor-faktor yang Bersumber dari Lingkungan

- (1) *Job and job environment*

- a) Karyawan akan merasa puas, apabila banyak kegiatan pekerjaan yang dapat dilakukannya.
- b) Faktor gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, hal tersebut menunjukan bahwa jarang karyawan mengekspresikan kepuasannya terhadap besarnya gaji yang diterimanya.
- c) Apabila karyawan mengetahui dengan jelas *career development*, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- d) Suasana kerja yang tidak menyenangkan baik komunitas dan fasilitas yang ada dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.
- e) Kesulitan interaksi dalam menjalin hubungan yang harmonis antara teman sekerja, atasan dan bawahan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Gaya penyeliaan yang tidak sesuai (keras) akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

(2) *Organization environment.*

Hani Handoko (2004 : 199) menyatakan bahwa semakin besar organisasi, ketidakpuasan bekerja cenderung meningkat secara moderat kecuali manajemen mengambil berbagai tindakan korektif.

(3) *Occupational Level* (Tingkat pekerjaan)

- a) Tingkat pekerjaan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja yang lebih besar daripada pekerjaan yang tingkatannya lebih rendah, karena pada tingkat pekerjaan yang tinggi, ruang lingkup kegiatannya lebih luas dibandingkan dengan tingkat yang rendah.
- b) Kepemimpinan yang memberikan perhatian pada bawahannya akan memberikan kepuasan kerja yang lebih besar.

Kinerja Pegawai

Kata *performance* dalam bahasa inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai : unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja. Ilyas (2004) menerjemahkan *performance* menjadi unjuk kerja, sedangkan Wahyudi (2002) menerjemahkan menjadi prestasi kerja. Menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika dan Canada tahun 1979, (dalam Prawirosentono, 1991:1) kinerja berasal dari akar kata “*to form*” yang mempunyai beberapa “*entries*” berikut :

- 1) *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
- 2) *To discharge or fulfil; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
- 3) *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
- 4) *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkan dengan suatu atau alat musik).
- 5) *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
- 6) *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan).
- 7) *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik)

- 8) *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, yaitu:

1. Variabel individu: Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis: umur, etnis, jenis kelamin
2. Variabel organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur.
3. Variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2006:97) adalah :

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Kerangka Pemikiran

Bernardin & Russel (2003:79) menyatakan, tujuan yang dapat diperoleh dari suatu penilaian kinerja adalah antara lain sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, promosi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

Gomes (2005:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan.

Sejalan dengan itu Becker, Huselid, dan Ulrich (2001 ; 53) mengemukakan dua hal penting dalam mengukur kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan *Human Resources Scorecard (HR-Scorecard)*, yaitu (1) mengelola sumber daya manusia yang merupakan asset strategik, (2) memperlihatkan kontribusi sumber daya manusia pada keberhasilan finansial perusahaan.

Kemudian Becker, Huselid, dan Ulrich (2001 ; 60) mengajukan empat elemen untuk mengukur kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan *HR-Scorecard*, yaitu (1) *high performance work system*, (2) *HR system alignment*, (3) *HR efficiency*, dan (4) *HR deliverables*.

Sedangkan Fitz-enz (2000 ; 70) mengajukan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan modal intelektual *SDM performance measurement*, melihat dari dua sisi, yaitu sisi kompetensi (*required knowledge and skills*) dan komitmen (*attitudes and motivation*). Selanjutnya Fitz-enz (2000 ; 4) juga menyatakan bahwa terdapat dua aspek dari modal intelektual SDM, yaitu *the economic* dan *spiritual*. *The economic side* memperlihatkan *learned skill dan tool manipulation* yang biasa dikatakan kompetensi SDM. Sedangkan *spiritual*

memperlihatkan *intrinsic humanity* dan *motivation* yang biasa disebut komitmen SDM.

:

Hipotesis

”Promosi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, baik secara simultan maupun parsial”.

Metodelogi Penelitian

Sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, serta metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* sementara tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah para pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung. Teknik analisis data dalam penelitian ini, menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Operasionalisasi Variabel

Seperti yang terungkap di dalam identifikasi masalah penelitian, bahwa pokok masalah yang diteliti adalah promosi pegawai (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y).

Tabel 1

Operasionalisasi Variabel

Variabel Dan Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
---------------------------	---------	-----------	-------

Promosi Pegawai (X1) Suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status	Pengalaman Kecakapan	1. Lama 2. Tingkat Pendidikan 3. Loyalitas 4. Kejujuran 5. Tanggung jawab 6. Kepandaian bergaul 7. Prestasi Kerja 8. Inisiatif 9. Kreativitas 10. Motivasi 11. Kepemimpinan 12. Kerjasama	Ordinal
Kepuasan Kerja Pegawai (X2) Kesesuaian antara harapan pegawai dengan kenyataan	Faktor Intrinsik Faktor Ekstrinsik	Pekerjaan itu sendiri Tanggungjawab Penghargaan Promosi Prestasi Hubungan Antar Pribadi Kondisi Kerja Supervisor Keamanan Kerja Fasilitas Sosial	Ordinal

Kinerja / Performan ce (Y)	- Kuantitas Kerja	▪ Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan	
Kinerja Penampilan hasil kerja pegawai dalam bentuk kuantitas dan kualitas, serta tanggung jawab dalam suatu pekerjaan.	- Kualitas Kerja - Tanggungjawab	▪ Efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan ▪ Kualitas kerja yang dicapai ▪ Pengetahuan yang dimiliki mengenai pekerjaan ▪ Gagasan/ide yang dimunculkan ▪ Kerjasama dengan orang lain ▪ Penyelesaian kerja ▪ Semangat untuk menyelesaikan tugas baru ▪ Kepribadian ▪ Keramahan	O r d i n a l

		▪ Integritas pribadi	
--	--	----------------------	--

Sumber: olah data Peneliti

Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proporsional simple random sampling*. Populasi di dalam penelitian ini adalah para pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung. Ukuran sampel minimal ditentukan secara iteratif (perhitungan berulang-ulang) dengan langkah sebagai berikut :

- 1) Memperkirakan harga koefisien ($\rho=\rho$) terkecil antara variabel penyebab yang ada dalam jalur dengan variabel akibat. Hal ini didasarkan pada institusi, kepakaran peneliti dalam bidang yang akan diteliti, dan keterangan lainnya.
- 2) Menentukan taraf nyata (α) dan kuasa uji ($1-\beta$) yang diinginkan dalam penelitian.
- 3) Lihat tabel distribusi normal
- 4) Tentukan ukuran sampel secara interaktif (Sitepu, 1994:17)

a. Iterasi pertama menggunakan rumus:

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(U'_p)^2} + 3$$

sedangkan

b. Pada iterasi kedua rumus yang digunakan adalah:

$$U'_p = \frac{1}{2} \ln \left\{ \frac{1+\rho}{1-\rho} \right\}$$

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(U'_p)^2} + 3$$

Keterangan:

ρ = koefisien korelasi terkecil yang diharapkan

$Z_{1-\alpha}$ = konstanta yang diperoleh dari tabel distribusi normal

$Z_{1-\beta}$ = konstanta yang diperoleh dari tabel distribusi normal

α = kekeliruan type I

β = kekeliruan type II

Dengan melakukan mengacu pada penelitian yang sudah ada untuk memperoleh parameter ρ di mana penelitian dengan topik yang sama pernah dilakukan, maka diperoleh ρ (koefisien korelasi terkecil) = 0,305. Sehingga dengan $\alpha = 0,05$ dan $\beta = 0,05$ maka diperoleh ukuran sampel (n) minimal 49,34 = 50 Pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, yang sudah dianggap mewakili populasi sehingga penelitian dari sampel dapat menggambarkan karakteristik populasi.

Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Sebelum data dianalisis, dilakukan terlebih dahulu pengolahan data. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara dan kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian.

Persiapan penelitian meliputi kegiatan mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner dan memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 5, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X dan variabel dependen Y, yaitu sebagai berikut : (X,Y) yang diasumsikan berhubungan linier. Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk mengetahui promosi pegawai, kepuasan kerja dan kinerja, data diolah dengan menganalisa sikap responden terhadap butir kuesioner untuk melihat hasil penilaian (positif/negatif) responden terhadap pelaksanaan variabel yang diteliti dengan menggunakan analisis Likert. Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif promosi pegawai, kepuasan kerja dan kinerja), setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan ke dalam subvariabel dan setiap subvariabel dioperasionalisasikan ke dalam indikator. Setiap indikator diukur dengan ukuran peringkat jawaban dengan skala ordinal.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif dan (2) analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik.

Adapun untuk keperluan analisis telah ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1. Sebagaimana yang dirancang dalam operasionalisasi variabel dari kuesioner, maka nilai variabel-variabel : promosi pegawai, kepuasan, dan kinerja pegawai yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) setiap item ditentukan peringkat dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item.
2. Teknik analisis jalur memerlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval. Karena itu melalui *methods of successive intervals*, dilakukan transformasi data dengan langkah kerja sebagai berikut :
 1. Perhatikan setiap item pertanyaan.
 2. Untuk setiap item hitung frekuensi jawaban (f), berapa responden yang mendapat skor 1,2,3,4, atau 5.
 3. Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi frekuensi dengan jumlah responden.
 4. Hitung proporsi kumulatif (p).
 5. Hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan Tabel normal.

Tentukan nilai skala (scale value) untuk setiap nilai Z dengan rumus:

$$\text{Scale Value} = \frac{(DLL)-(DUL)}{(ABUL)-(ABUL)}$$

Dimana:

DLL = Density at lower limit

DUL = Density at upper limit

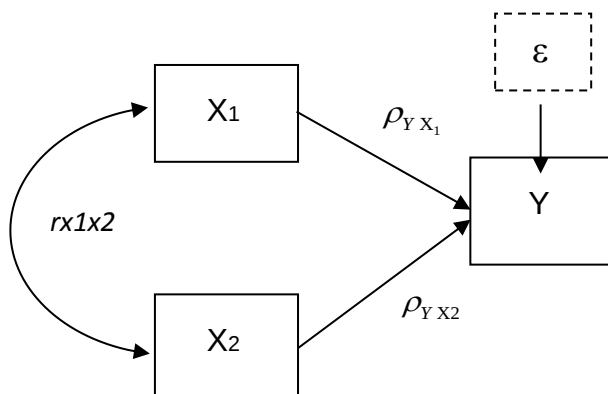
$ABUL$ = Area below upper limit

$ABLL$ = Area below lower limit

Menyiapkan pasangan data dari variabel independen dan dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis.

Sedangkan untuk meneliti pengaruh di antara variabel promosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Wirasasmita (2004;1) analisis jalur membahas kontribusi pengaruh dan perbandingan kontribusi pengaruh (baik secara keseluruhan maupun parsial) Dengan analisis jalur, besarnya pengaruh antar variabel dapat ditentukan dan dinyatakan dalam persentase. Untuk mengetahui hubungan kausal antara promosi (Variabel X_1), dan kepuasan kerja (Variabel X_2) serta kinerja pegawai (variabel perantara Y) dapat digambarkan melalui Struktur Kausal Penelitian seperti pada Gambar 3.1. di bawah ini.



Gambar 1

Diagram Struktur Hubungan Kausal Antara Promosi dan Kepuasan kerja dengan Kinerja

Dimana :

X_1 : Promosi

X_2 : Kepuasan kerja

Y : Kinerja

ε : Faktor Lain yang mempengaruhi Y , selain X_1 , X_2 .

rx_1x_2 = Korelasi antara variabel X_1 dan X_2

$\rho_{Y X_1}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y

$\rho_{Y X_2}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Y

$\rho_{Y\varepsilon}$

= Koefisien Jalur pengaruh variabel ε (variabel lain yang tidak diteliti / diamati dalam penelitian ini) terhadap variabel Y

$$\text{Persamaan Struktur Jalur} = \rho_{YX_1} X_1 + \rho_{YX_2} X_2 + \varepsilon$$

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah variabel independen yaitu promosi dan kepuasan kerja (variabel X_1 dan X_2) sedangkan variabel dependen adalah kinerja (variabel Y). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh promosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, baik secara simultan maupun secara parsial. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan melalui perhitungan regresi dan korelasi untuk kedua variabel. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X_1 dan X_2 terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut : pengaruh promosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja,. Jika hipotesis penelitian tersebut dinyatakan ke dalam hipotesis statistik adalah:

$$H_0 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} \neq 0$$

Pengajuan hipotesis secara simutan tersebut dilakukan dengan uji F

Pengujian :

Rumusan hipotesis

Tolak H_0 jika $F_{hitung} \geq F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ Terdapat pengaruh promosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja

Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ Tidak terdapat pengaruh promosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX_i}}{k(1 - \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX_i})}$$

Kriteria uji, tolak H_0 jika $F > F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ dengan $F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5\%$, derajat bebasnya, $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$.

Jika hipotesis umum (*Simultan*) dalam penelitian signifikan, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk subhipotesis (*Parsial*) yaitu terdiri atas :

- Promosi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk cabang Bandung.
- Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk cabang Bandung.

Adapun perhitungan Analisis Jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Menghitung koefisien korelasi ganda $R_{YX_1X_2}$ dengan menggunakan rumus

$$R_{YX_1X_2} = \sqrt{\frac{R^2_{YX_1} + R^2_{YX_2} - 2R_{YX_1} R_{YX_2} R_{X_1X_2}}{1 - R^2_{X_1X_2}}}$$

2. Menentukan koefisien kausalitas $r_{X_1X_2}$, ρ_{YX_1} , ρ_{YX_2}

3. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya) $\rho_{\varepsilon_Y} = \sqrt{1 - R_{X_1 X_2}}$
4. Keputusan penerimaan atau penolakan H_0
 - a. Rumusan hipotesis operasional secara parsial ($\rho_{Y X_1}$)

$H_0 : \rho_{Y X_1} = 0$, Tidak terdapat pengaruh promosi terhadap kinerja

$H_1 : \rho_{Y X_1} \neq 0$, Terdapat pengaruh promosi terhadap kinerja
 - b. Rumusan hipotesis operasional secara parsial ($\rho_{Y X_2}$)

$H_0 : \rho_{Y X_2} = 0$, Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

$H_1 : \rho_{Y X_2} \neq 0$, Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja
 - c. Kriteria keputusan

Tolak H_0 jika $t_{hitung} \geq t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

Terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

di mana $t = \frac{P_{Y X_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_1 X_2)}) C_{ii}}{(n-k-1)}}$

Tolak H_0 , jika $t_{0i} \geq t_{(\alpha; n-k-1)}$

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut adalah hasil penelitian terhadap responden,

Tabel 2

Tanggapan responden mengenai Variabel Promosi Jabatan, PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung

No	%					
	San gat Posi tif	Posi tif	Cuk up	Neg atif	San gat Neg atif	To tal
1	74.0	26.0	0.0	0.0	0.0	100
2	30.0	58.0	10.0	2.0	0.0	100
3	28.0	66.0	6.0	0.0	0.0	100
4	32.0	60.0	8.0	0.0	0.0	100
5	32.0	60.0	8.0	0.0	0.0	100
6	32.0	58.0	10.0	0.0	0.0	100
7	28.0	68.0	4.0	0.0	0.0	100
8	32.0	56.0	12.0	0.0	0.0	100

9	16.0	44.0	30.0	10.0	0.0	100
10	22.0	62.0	12.0	4.0	0.0	100
11	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	100
12	18.0	62.0	20.0	0.0	0.0	100
Jumlah	384	680	120	16	0	1200
Rata-rata	32	56.67	10	1.33	0	100
Rata-rata	88.67		10	1.33		100

Sumber : Kuesioner yang diolah

Berdasarkan Tabel 2 di atas, ternyata sebagian besar Promosi jabatan di PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung telah sesuai dengan bidang dan keahliannya, namun perlu dipertimbangkan perusahaan dalam hal kreativitas pada suatu pekerjaan dalam melaksanakan promosi jabatan serta penempatannya agar pegawai yang dipromosikan menjadi puas dan roda organisasi dan perusahaan akan berjalan dengan baik.

Secara umum Kepuasan kerja di PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini,

Tabel 3

Tanggapan responden mengenai Variabel Kepuasan kerja, PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung

No	%					
	San gat Posi tif	Posi tif	Cuk up	Neg atif	San gat Neg atif	To tal
1	20.0	66.0	14.0	0.0	0.0	100
2	26.0	68.0	6.0	0.0	0.0	100
3	22.0	68.0	10.0	0.0	0.0	100
4	30.0	68.0	2.0	0.0	0.0	100
5	10.0	56.0	26.0	8.0	0.0	100
6	2.0	28.0	48.0	22.0	0.0	100
7	20.0	68.0	12.0	0.0	0.0	100

8	24.0	60.0	14.0	2.0	0.0	100
9	14.0	56.0	28.0	2.0	0.0	100
10	28.0	40.0	32.0	0.0	0.0	100
Jumlah	196	578	192	34	0	1300
Rata-rata	19.6	57.8	19.2	3.4	0	100
Rata-Rata	77.4		19.2	3.4		

Sumber : Kuesioner yang diolah

Berdasarkan Tabel 3 di atas, ternyata sebagian besar Kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung saat ini dinilai puas, namun terdapat hal yang perlu diperhatikan, yaitu kepuasan hubungan antar pribadi.

Tabel 4
Tanggapan responden mengenai Variabel Kinerja Pegawai, PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung

No	%					
	San gat Posi tif	Posi tif	Cuk up	Neg atif	San gat Neg atif	Tota l
1	2.0	42.0	48.0	8.0	0.0	100
2	2.0	12.0	72.0	14.0	0.0	100
3	2.0	34.0	60.0	4.0	0.0	100
4	0.0	28.0	70.0	2.0	0.0	100
5	0.0	36.0	52.0	12.0	0.0	100
6	0.0	34.0	60.0	6.0	0.0	100
7	4.0	66.0	30.0	0.0	0.0	100
8	2.0	36.0	48.0	14.0	0.0	100
9	2.0	70.0	14.0	14.0	0.0	100
10	0.0	30.0	66.0	4.0	0.0	100
11	0.0	50.0	48.0	2.0	0.0	100
12	4.0	52.0	36.0	8.0	0.0	100
13	0.0	46.0	34.0	20.0	0.0	100
Jumlah	18	536	638	108	0	1300
Rata-rata	1.38	41.23	49.08	8.31	0	100
Rata-rata	42.61		49.08	8.31		100

Sumber : Kuesioner yang diolah

Berdasarkan Tabel 4 di atas, ternyata sebagian besar pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung dinilai memiliki kinerja yang cukup tinggi namun masih ada beberapa pegawai yang dinilai memiliki kinerja yang rendah tetapi dalam jumlah yang sangat kecil, namun hal yang harus ditingkatkan yaitu jiwa integritas personal yang baik atau berperan dalam suatu kelompok.

Pengaruh Promosi jabatan Dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung

Untuk mengungkap pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lain, dapat digunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang telah dikembangkan Sewall Wright. Pada analisis jalur ini besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung dapat diketahui. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan ataupun secara individual.

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu promosi jabatan (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y) PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan software yang digunakan adalah SPSS release 12. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel di bawah ini.

Tabel 5
Matrik Korelasi Antar Variabel

	X1	X2
X1	1,000	0,471
X2	0,471	1,000

Sumber : hasil output SPSS

Berdasarkan tabel di atas merupakan matrik korelasi antar variabel yang menunjukkan besarnya hubungan antara sesama variabel baik dependen maupun independen. Proporsi untuk diagram jalur adalah tiga buah variabel bebas (X) yang mempunyai hubungan antar variabel, dan masing-masing variabel bebas (X), serta hubungan kolerasional dari variabel diluar (X) residu terhadap variabel tak bebas (Y). Adapun langkah-langkah untuk menghitung *path analysis* (analisis jalur) adalah sebagai berikut :

$$P_{Yxi} = \sum_{j=1}^k CR_{i,j} r_{YX_j} \quad I = 1,2$$

Dan pengaruh secara keseluruhan X_1 , dan X_2

$$R_{YX_1X_2\dots X_7}^2 = \sum_{i=1}^k p_{YX_i} r_{YX_i}$$

$$= 0,427$$

sedangkan koefisien jalur variabel lainnya diluar variabel X_1 , dan X_2 ditentukan melalui :

$$p_{Y1\epsilon 1} = \sqrt{1 - R_{YX_1X_2}}$$

$$= 0,757$$

artinya bahwa pengaruh variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y sebesar 0,427 atau 42,7% variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama mempengaruhi Y , dan sisanya 0,573 atau 57,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian

Didasarkan pada kerangka teori bahwa ada pengaruh positif antara Promosi jabatan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, selanjutnya akan menguji hipotesis secara keseluruhan tersebut dengan bentuk sebagai berikut :

1) Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Untuk mengetahui apakah variabel bebas, yaitu Promosi jabatan (X_1), dan Kepuasan kerja (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y) PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, dimana statistik hipotesis dapat dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = 0$

Promosi jabatan (X_1) dan Kepuasan kerja (X_2) secara simultan tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung (Y).

$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } \rho_{YX_i} \neq 0$

Promosi jabatan (X_1) dan Kepuasan kerja (X_2) secara simultan berpengaruh nyata terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung (Y).

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F , dengan ketentuan terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dari perhitungan menggunakan software SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 6

Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	F_{hitung}	F_{tabel} (5%)	Kesimpulan
(X_1 , dan X_2) secara simultan berpengaruh terhadap Y	17,545	3,23	Signifikan

Sumber : hasil perhitungan melalui SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, ternyata F_{hitung} sebesar 17,545 lebih besar dari t_{tabel} 3,23 ($F_0 > F_\alpha : (k, n-k-1)$ ($17,545 > 3,23$), sehingga hipotesis diterima atau H_0 ditolak. Berarti *pengujian individu dengan hipotesis dapat terus dilakukan yaitu:*

2) Pengujian Hipotesis Secara Individu

Pengujian secara individu dilakukan ketika pengujian secara simultan menolak hipotesis nol berarti sekurang-kurangnya ada satu koefisien jalur yang tidak sama dengan nol. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui atau menguji pengaruh dari masing-masing variabel bebas apakah secara individu signifikan atau tidak. Karena pengujian secara keseluruhan menghasilkan uji yang signifikan, maka analisis selanjutnya dilakukan dengan pengujian secara individu (pengujian secara parsial).

$$H_0 = \rho_{YX_i} = 0$$

$$H_1 = \rho_{YX_i} > 0$$

Statistik uji untuk setiap hipotesis

$$t_{0i} = \frac{p_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{Y \cdot X_1 X_2 X_3}^2) Cr_{ii}}{n - k - 1}}}, i = 1, 2, 3 \text{ (output SPSS lihat lampiran)}$$

Tolak H_0 , Jika $t_{0i} > t_{1-\alpha} (n-k-1)$

Dengan menggunakan tabel distribusi t diperoleh : (hasil SPSS sesuai lampiran)

$$t_{0,95(50-2-1)} = t_{\text{tabel}} = 1,645$$

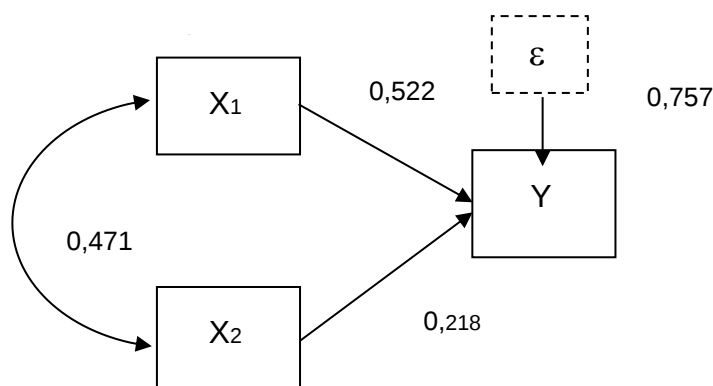
Tabel 6
Pengujian hipotesis X_1 dan X_2 terhadap Y

Koefisien Jalur		t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
PYX_1	0,522	4,170	1,645	H_0 tolak Terdapat pengaruh positif Promosi jabatan terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung
PYX_2	0,218	2,746	1,645	H_0 tolak Terdapat pengaruh positif Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung

Sumber : hasil perhitungan

Berdasar hasil perhitungan nilai koefisien jalur variabel (X_1) dan (X_2) terhadap (Y), yang didapatkan dengan menggunakan program SPSS release 12 for windows, Dengan demikian sesuai dengan kaidah keputusan, bahwa harga-harga t_{hitung} jatuh didaerah H_0 *ditolak* artinya koefisien jalur *signifikan*, sehingga diagram jalur tidak mengalami perubahan. Secara konsep dapat dijelaskan bahwa seluruh aspek Promosi jabatan dan aspek Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung.

Dari hasil pengujian hipotesis antar variabel X dan Y tersebut terdapat hubungan langsung diantara variabel Promosi jabatan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, secara lengkap diagram hubungan kausal variabel X_1 dan X_2 terhadap Y adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2

Diagram Jalur Promosi jabatan (X_1) dan Kepuasan kerja (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Dari gambar struktural hubungan kausal antar variabel dengan nilai-nilai parameter struktur di atas, maka pengaruh dari variabel penyebab ke variabel, maka pengaruh Promosi jabatan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung adalah:

Tabel 7

Pengaruh Variabel X_1 dan X_2 ke Y dan Pengaruh Diluar Variabel X_1 dan X_2

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X_1, X_2 ke Y	0,427	42,7
Pengaruh Diluar X_1 , dan X_2	0,573	57,3
Jumlah		100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa Promosi jabatan dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung yakni sebesar 42,7%, sedangkan sisanya sebesar 57,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis. Namun apabila dilihat secara parsial Promosi jabatan lebih dominan mempengaruhi Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung daripada Kepuasan kerja. Hal ini dapat dipahami karena setiap indikator dari Promosi jabatan dan Kepuasan kerja dijadikan suatu aspek pengukuran Kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung.

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat terungkap bahwa Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung dapat dilihat pada tabel 4.47 dibawah ini :

Tabel 8
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Promosi jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X ₁	Pengaruh langsung ke Y	0.272484	27.25
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	0.053598	5.36
Jumlah		0.3261	32.61

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa kontribusi promosi jabatan terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 27.25% dengan koefisien t_{hitung} sebesar 4.170, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.645$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja sebesar 5.36%. Sedangkan kontribusi promosi jabatan terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan mencapai 32.61%, dimana semakin baik promosi jabatan yang dilaksanakan akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai. Gambaran ini telah pula menjawab hipotesis promosi jabatan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya promosi jabatan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan atau merupakan proses pencapaian kerja guru yang dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi, dimana semakin baik promosi jabatan yang dilakukan, maka kinerja guru akan meningkat. Demikian juga, hasil perhitungan diatas, maka dapat terungkap bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung dapat terlihat pada tabel 4.48 di bawah ini :

Tabel 9
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X ₂	Pengaruh langsung ke Y	0.0475	4.75
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	0.0536	5.36
Jumlah		0.1011	10.11

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 4.75%, dengan koefisien t_{hitung} sebesar 2.746, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.68$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel promosi jabatan sebesar 11.97%. Sedangkan kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan mencapai 10.11%, dimana kondisi tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja sangat kuat atau sangat erat pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja pegawai. Maka semakin disiplin guru dalam melaksanakan tugasnya akan memberikan korelasi yang positif dalam peningkatan kinerjanya. Gambaran ini secara parsial telah menjawab hipotesis penelitian ini, bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dengan pelaksanaan promosi yang dilaksanakan secara berkala akan meningkatkan kinerja sehingga meningkat pula motivasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang berarti dan positif antara pelaksanaan promosi terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik pelaksanaan promosi, maka kinerja akan semakin meningkat. sehingga PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung melalui Bagian SDM bisa menitik beratkan promosi untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan memperhatikan masa kerja pegawai dan level yang dimiliki pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2002, 123) menambahkan selain senioritas dan prestasi kerja juga kombinasi antara prestasi kerja dan senioritas. Maksud dari pada kombinasi tersebut yaitu kedua-duanya dipertimbangkan untuk melihat apakah pegawai itu layak dipromosikan atau tidak. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dari yang mempunyai keterampilan baik (pandai), sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya kepuasan kerja pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung cukup baik, hal ini sesuai pendapat Bernardin dan Russel (2003:397), bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *output* yang ditimbulkan dari kepuasan kerja pegawai itu sendiri, berarti kepuasan kerja yang dirasakan oleh Pegawai tersebut mempunyai kontribusi dan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan prestasi Pegawai, perlu adanya perbaikan dan peningkatan faktor kepuasan kerja, karena kepuasan kerja terkait erat dengan peningkatan kinerja, kepuasan kerja yang dirasakan Pegawai merasa puas, diperkirakan akan meningkat pula kinerja Pegawai.

Hasil uji hipotesis promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan memiliki pengaruh yang signifikan. Jadi dengan pegawai yang dipromosikan mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, dapat meningkatkan kinerjanya secara efektif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sesuai tidaknya promosi jabatan yang dilaksanakan akan berpengaruh terhadap kepuasan sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

Kesimpulan

Bertitik tolak pada pembahasan hasil penelitian ini, maka penulis memperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Promosi jabatan PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung telah sesuai dengan bidang dan keahliannya, namun perlu dipertimbangkan dalam hal kreativitas pada suatu pekerjaan dalam melaksanakan promosi jabatan serta penempatannya agar pegawai yang dipromosikan menjadi puas serta roda organisasi dan perusahaan akan berjalan dengan baik
2. Kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung saat ini dinilai cukup puas, namun terdapat hal yang perlu diperhatikan, yaitu kepuasan hubungan antar pribadi
3. Pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung dinilai memiliki kinerja yang cukup tinggi, namun hal yang harus ditingkatkan yaitu jiwa integritas personal yang baik atau berperan dalam suatu kelompok.
4. Promosi jabatan dan kepuasan kerja, secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung. Secara parsial, ternyata promosi jabatan lebih dominan dari pada kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Saran

Berikut beberapa saran yang dapat penulis ajukan sebagai bahan pertimbangan PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung dalam melaksanakan aktivitas organisasi maupun pembinaan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Saran-saran tersebut antara lain:

1. Program promosi jabatan bisa dilakukan secara berkala, misalnya stiap akhir tahun. Protgram promosi dilakukan dengan memperhatikan kreativitas, masa kerja pegawai dan level yang dimiliki pegawai. Hal tersebut dimaksudkan agar karyawan yang benar-benar memiliki kompetensi dan memiliki dedikasi terhadap perusahaan, akam merasa diperhatikan untuk kemudian menambah motivasi kerja hingga mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.
2. Hubungan antar pribadi yang tidak baik di antara pegawai dapat menurunkan kepuasan, motivasi dan akhirnya penurunan kinerja. Pembahasan pada hasil penelitian ini, perlu ada perbaikan hubungan antara pribadi para pegawai, dalam hal ini penulis menyarankan untuk memperbanyak kegiatan bersama secara non formal, bahkan di luar suasana kerja. Hal ini bisa dilakukan dengan kegiatan gathering, dengan maksud refreshing, memperbaiki hubungan antra pribdi pegawai, membentuk team work, memperbaiki konflik negatif diantara pegawai sehinga kinerja perusahaan dapat terkoreksi meningkat secara berkesinambungan.
3. Perlu dilakukan pelatihan terkait caracter building dalam rangka meningkatkan integritas personal pegawai agar memiliki konsistensi dalam tindakan-tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip, ekspektasi-ekspektasi dan berbagai hal yang dihasilkan dalam kegiatan kerja. Orang berintegritas berarti memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat.
4. Hasil penelitian ini, menunjukan bahwa promosi jabatan menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung, maka disarankan promosi jabatan yang dilakukan sebaiknya

dipertimbangkan pula mengenai pengalaman, soul (amanah, jujur, profesional, dan senang bergaul), dan kewibawaan, dengan kata lain perlu pembentukan integritas moral yang kuat, serta kemampuan komunikasi yang baik khususnya dalam rangka penciptaan hubungan antar pribadi yang baik pula.

Referensi

- Achmad S. Ruky. 2001, **Sistem Manajemen Kinerja**, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka utama.
- _____.2003, **SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi**, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto, Suharmini.2003, **Manajemen Penelitian**, Rineka Cipta, Jakarta.
- _____.2006, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Moh. 2001, **Psikologi Industri**, Liberty, Yogyakarta.
- Baron, Robert A, Jerald Greenberg.1990, **Behaviour In Organizations: Understandingand Managing The Human Side Of Work**, Third Edition, Allyn And Bacon.
- Bernardin, H. John And Russell, Joyce E. A.1993, **Human Resource Management**, Ney York : Mc Graw-Hill Inc.
- Bergenhengouw, G.J.1997, Competence Development-a Chalenge of Human Resources Professional: Core Competence of Organizations As Guidelines For The Development Of Employees. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 29, No. 2.
- Boshoff, Christo.1995, **European Journal of Marketing**, Vol. 29. No. 2.
- Boyle, Brett A.1997, **Journal of Business and industrial Marketing**, Vol. 12, No. 6.
- Bambang Kusriyanto. 1993, **Meningkatkan Produktivitas Karyawan**, PT. Pustaka Presindo, Jakarta.
- Birdir, Edwin. 2000, **Human Resources Planning**, Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- Caruana, Albert. 1998, **International Journal Of Bank Marketing**, Vol. 16, No. 3.
- Chow, Irene Hau-Siu. 1994, **The International Journal of Career Management**, Vol. 6, No.4.
- Denton, Robert. 1995, **Organizational Planning** , Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- Dessler Gary. 2002, **Human Resource Management**, Eighth Edition, By Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Flippo B. Edwin. 1996, Alih Bahasa Moh. Masud, **Manajemen Personalialia**, Jakarta : Erlangga.
- Gilmore, Audrey, David Carson. 1996, **The Journal of Service Marketing**, Vol. 10, No. 3.

- Gomes, Faustino Cardoso. 2005, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta : Andi Offset.
- Handoko Hani T. 2004, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta.
- Hart, Cathy, dkk. 1999, Retailer and Student Perceptions of Competence Development, **International Journal of Retail and Distribution Management**, Vol. 27, No. 9, hal. 362-373.
- Houtzagers, Gijs. 1999, **Participation and Empowerment : An International Journal**, Vol. 13, No. 4.
- Hronec, Fred E. 1993, **A Theory of Leadership Effectiveness**, Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- Hezberg F. 1996, **Work and The Nature of Man Cleveled**, World Publishing.
- Johnston, James L, John M Ivancevich, James H Donnely Jr. 1995, **Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses**, Terjemahan Nunuk Adriani, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu A. A. 2009, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Milkovich, G.J & Bourddreau, J.W. 2003 **Human Resource Management**. Eighth Edition, Richard D. Irwin, a Times Mirrom Higher Education Group. Inc, Company.
- Mitrani, A, Daziel, M. and Fitt, D. 1992, **Competence Based Human Resources Management : Value-Driven Strategies For Recruitmen, Development and Reward**. London : Kogan Page Limited.
- Mohammad Nazir, 1988, **Metode Penelitian**, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mustafa Zainal Eq, 1990, **Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi**, BPFE-UII, Yogyakarta.
- Nawawi, Usman. 2000, **Sumber Daya Manusia**, Gunung Agung, Jakarta.
- New Strom, Jhon W, Davis Keith. 2002, **Perilaku Dalam Organisasi**, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Gunung Agung, Jakarta.
- Nijhof. 1998, **Journal Of European Industrial Training**, 22/6.
- Nirwana Sitepu, 1994, **Analisis Jalur**, Bandung : UPT Jurusan Statistik, FMIPA UNPAD.
- Noe, Raymond A, Holienbeck, John R, Gerhart, Barry, Wright, Patrick M, 2003, *Human Resources Management : Gaining a Competitive Advantage*, North Amarica : McGraw Hill.
- Robbins, S. 1996, **Perilaku Organisasi**, Alih Bahasa Pujaatmaka, Jakarta : Pren Halindo.
- _____. 1993, **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**, New Jersey : Prentice Hall International Editions.
- _____, 2003 **Organizational Behavior**, 9th Edition, Prentice Hall International, Inc, New Jersey
- Rowe, Christopher. 1995, **Clarifying The Use Of Competence And Competency Models In Recruitment, Assessment And Staff Developmen, Industrial And Commercial Training**, Vol. 27, No. 11.

- Sikula, Andrew E, 1981, **Personnel Administration And Human Resources Management**, Toronto: John Wiley & Sons, Inc
- Siagian Sondang P. 2008, **Pengembangan Sumber Daya Insani**, Gunung Agung, Jakarta.
- Sekaran Uma. 2000, **Research Methods For Business**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Sucherly. 2003, **Keunggulan Bersaing bagi Organisasi Bisnis dan Non Bisnis**, Orasi Pengukuhan Guru Besar, UNPAD, Bandung.
- Sugiyono, 2001, **Metode Penelitian Administrasi**, Bandung : Alfabeta
- Spencer,M.Lyle and Spencer,M.Signe. 1993.*Competence at Work:Model for Superior*.
- Su'ad, Husnan dan Heidjrachman, 1990, **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**, BPFE, Yogyakarta.
- Wahjusumidjo. 1994, **Kepemimpinan dan Motivasi**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Wekley dan Yulk. 1992, **Motivation and Productivity**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Wetzels. 1998, **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 13, No. 4.
- Winardi, J. 2002, **Manajemen Konflik dan MSDM**, Gramedia, Jakarta.