

ANALISIS PENGARUH PROMOSI JABATAN, PERSEPSI KEADILAN KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT. Suara Merdeka Press)

Danu Adi Wuryanto, Suharnomo¹

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of job promotion, perception of fairness compensation, and the physical working environment for the creation of employee job satisfaction on PT. Suara Merdeka Press. The study focuses on the fact that there is intense competition in the company to be promoted, the differences in incentives among employees in similar position and lack of employee involvement in designing layout and work environment. Conditions that exist in this company will make employees not satisfied with their job, because what they expected of employees in accordance with the fact that they are feeling. Data were collected through questionnaires and implemented the 88 employees of PT. Suara Merdeka Press. The results indicated that job promotion and perception of fairness compensations have positive and significant effect on employee satisfaction. The physical work environment variable have a positive effect but not significant on employee job satisfaction.

Keywords : Job Promotion, Perception of Fairness Compensation, Physical Work Environment, Job Satisfaction.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju atau mundurnya perusahaan (Hasibuan, 2005). Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tidak terbatas, artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai, dan dinikmati, oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas dengan bekerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik (Rivai, 2009). Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Menurut Hasibuan (2005), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

¹Danu Adi Wuryanto, Suharnomo

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat-ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dan kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan yang monoton atau sebaliknya

Salah satu teori tentang kepuasan kerja adalah Discrepancy Theory, dan pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much something there should be and how much there "is now"*). Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs, values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian seseorang akan puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Penelitian ini dilakukan di PT. Suara Merdeka Press yang merupakan salah satu perusahaan penerbit surat kabar terbesar di Jawa Tengah. PT. Suara Merdeka Press memiliki visi untuk menjadi pelopor industri informasi yang diakui masyarakat dan merupakan pilihan pelanggan karena bermutu serta menjadi perekat komunitas Jawa Tengah. Untuk mewujudkan visi tersebut, perusahaan memerlukan dukungan penuh dari para karyawannya. Karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya, bila mereka sudah memiliki perasaan puas terhadap pekerjaannya.

Membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, sudah menjadi suatu keharusan bagi perusahaan. Kepuasan kerja sendiri berhubungan erat dengan promosi jabatan, keadilan dalam pemberian kompensasi dan lingkungan kerja fisik. Karyawan dalam bekerja juga memiliki beberapa harapan. Karyawan memiliki harapan bahwa mereka bisa dipromosikan ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Selain itu karyawan juga mengharapkan pemberian kompensasi (balas jasa) yang diberikan secara adil dan merata. Karyawan juga berharap bahwa mereka juga ikut terlibat dalam mendesain tata letak ruangan kantornya dan mampu dengan bebas menyampaikan aspirasi mereka tentang keluhan-keluhan yang dirasakan terhadap lingkungan kerjanya.

Ketatnya persaingan antar karyawan di perusahaan tersebut akan membuat karyawan memikirkan kembali peluang dan kesempatan mereka untuk dipromosikan. Terdapat perbedaan besaran dalam pemberian insentif antara karyawan satu dengan karyawan lain dalam jabatan yang sama akan membuat karyawan merasa adanya ketidakadilan. Karyawan akan memandang adil atau tidak adil dalam pemberian kompensasi berdasarkan pada persepsi mereka. Tidak ada kesempatan yang diberikan bagi karyawan untuk menyampaikan keinginan serta aspirasi mereka mengenai tata letak dan desain ruang kerja akan membuat karyawan merasa bahwa mereka tidak mempunyai kontrol terhadap lingkungan kerjanya. Bila keseluruhan harapan-harapan karyawan tersebut tidak dapat terpenuhi, maka akan mampu mempengaruhi keputusan-keputusan karyawan tentang seberapa puas mereka terhadap pekerjaannya.

Sesuai dengan Discrepancy Theory yang diungkapkan oleh Porter (1961) bahwa mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang karyawan harapkan dengan kenyataan yang mereka rasakan atau yang mereka dapatkan saat ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menemukan bukti empiris pengaruh promosi jabatan, persepsi keadilan kompensasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan bila mereka merasa terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan harapan-harapan mereka dalam bekerja.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2005). Peneliti

lain yaitu Rivai (2009) mengatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Terjadinya kepuasan maupun ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat dipahami dengan beberapa teori tentang kepuasan kerja. Beberapa teori yang cukup terkenal antara lain :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka individu akan menjadi lebih puas walaupun terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan berada di bawah standard minimum sehingga terjadi negative discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawler (1972) di kutip pada Wexley dan Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung pada bagaimana discrepancy itu dirasakannya.

2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dengan seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lain. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil maka karyawan akan puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*)

Diperkenalkan oleh Herzberg, menurut teori ini, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhiya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhiya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Apabila besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Promosi Jabatan

Promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Beberapa literatur akademis, terdapat beberapa definisi promosi jabatan. Menurut Hasibuan (2005)

mengatakan bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh ahli ilmu manajemen yaitu Flipo yang dikutip oleh Hasibuan (2005) yang menyatakan bahwa promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian. Andrew F. Sikula juga mengungkapkan definisi dari promosi jabatan. Seperti yang dikutip oleh (hasibuan, 2005) yang menyatakan bahwa secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan peningkatan upah maupun maupun status.

Persepsi Keadilan Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Hasibuan (2005) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan. Kompensasi berbentuk barang, adalah kompensasi yang dibayar dengan barang. William B. Werther dan Keith Davis (dalam Hasibuan, 2005) menjelaskan kompensasi sebagai apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Secara garis besar kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam sistem administrasi kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Branca, Woodworth dan Marquis (dalam Walgito, 2005) persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptor indera. Stimulus yang diterima reseptor indera tersebut kemudian diteruskan ke susunan saraf pusat yaitu otak. Stimulus yang sampai ke otak kemudian mengalami proses psikologis sehingga individu menyadari stimulus tersebut dan mempengaruhi tindakan yang diambil individu. Aspek-aspek persepsi terhadap keadilan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Aspek Kognitif

Aspek kognitif merupakan representasi dari apa yang dipercayai oleh individu, berisi kepercayaan individu mengenai apa yang berlaku atau apa yang benar bagi objek yang dipersepsi yaitu keadilan kompensasi. Aspek kognitif merupakan opini yang dimiliki individu terhadap keadilan kompensasi. Aspek ini mencakup pemikiran-pemikiran dan penilaian karyawan terhadap unsur komponen kompensasi yang diterima yaitu gaji, insentif, dan tunjangan. Apakah kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan input yang diberikan karyawan kepada perusahaan atau apakah pemberian kompensasi sudah sesuai dengan karyawan lain yang memiliki jabatan yang sama dalam suatu perusahaan atau dengan perusahaan lain yang sejenis serta sesuai dengan pasar tenaga kerja.

2. Aspek Afektif

Aspek afektif merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional subjektif dari individu terhadap objek yang mereka persepsikan yaitu keadilan kompensasi. Aspek ini berisi perasaan memihak atau tidak memihak, mendukung atau tidak mendukung terhadap keadilan kompensasi dari perusahaan. Aspek afektif ini menjelaskan bagaimana perasaan karyawan mengenai kompensasi di

perusahaannya, yang mencakup keseluruhan komponen kompensasi yaitu gaji, insentif, dan tunjangan. Apakah kompensasi yang mereka terima sudah sesuai dengan input yang mereka berikan untuk perusahaan atau apakah kompensasi yang sudah sesuai dengan karyawan lain yang memiliki jabatan dan tugas yang sama dalam satu perusahaan atau terhadap karyawan di perusahaan lain yang sejenis serta sesuai dengan pasar tenaga kerja.

3. Aspek Konatif

Aspek ini menjelaskan tentang kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap suatu objek yang dipersepsi yaitu keadilan dalam kompensasi dengan cara tertentu. Aspek konatif menunjukkan bagaimana perilaku atau kecenderungan berperilaku yang ada dalam diri seseorang berkaitan dengan keadilan kompensasi yang diterimanya. Aspek ini mencakup kecenderungan untuk berperilaku positif atau negatif yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan seperti gaji, insentif dan tunjangan. Apabila kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan input yang telah diberikan atau apakah kompensasi sudah sesuai dengan karyawan lain yang memiliki kualifikasi jabatan dan tugas yang sama dalam satu perusahaan atau dengan perusahaan lain yang sejenis serta sesuai dengan pasar tenaga kerja.

Lingkungan Kerja Fisik

Semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tersebut antara lain adalah jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latih, rasa aman di masa depan, mutasi, promosi dan masih banyak lagi faktor-faktor lain. Selain faktor-faktor tersebut masih ada faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat dan kepuasan kerja karyawan, yaitu lingkungan kerja.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1992). Beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain : faktor fisik, faktor kimia, faktor biologis dan faktor psikologis. Semua faktor tersebut dapat menimbulkan gangguan terhadap suasana kerja dan berpengaruh terhadap kesehatan dan keselamatan tenaga kerja. Lingkungan kerja yang nyaman sangat dibutuhkan oleh pekerja untuk dapat bekerja secara optimal dan produktif, oleh karena itu pengaturan lingkungan kerja harus ditangani atau dirancang sedemikian rupa sehingga menjadi kondusif terhadap pekerja untuk melaksanakan kegiatan dalam suasana yang aman dan nyaman. Reksohadiprodjo dan Indriyo Gito (1990) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai pengaturan penerangan tempat kerja, pengontrolan terhadap suara gaduh, pengontrolan terhadap udara, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan tentang keamanan kerja.

Kerangka Pemikiran

Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan. Kesempatan dalam promosi jabatan telah menjadi sesuatu yang diinginkan oleh karyawan di perusahaan manapun, maka perusahaan dituntut untuk menerapkan program promosi dengan adil dan sebaik mungkin. Bila program promosi jabatan yang ditetapkan perusahaan tidak seimbang dan adil maka akan berdampak negatif bagi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang tidak puas dengan kesempatan yang tersedia dalam hal promosi, akan menunjukkan niat besar untuk meninggalkan perusahaan.

Perusahaan juga dituntut untuk memberikan penghargaan bagi karyawannya. Penghargaan ini ditujukan kepada seluruh karyawan atas kinerja dan kerja keras mereka bagi perusahaan. Salah satu bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya adalah dengan memberikan

kompensasi yang adil dan layak. Perusahaan yang mempunyai sistem manajemen kompensasi yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi karyawannya. Sangat masuk akal dengan kompensasi yang lebih baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan dalam bekerja.

Mengukur kepuasan kerja karyawan tidak hanya dapat diketahui dengan banyaknya faktor finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Tidak selamanya kepuasan kerja didapat berdasarkan banyaknya uang atau materi yang diterima karyawan, tetapi kepuasan kerja karyawan juga dapat terbentuk oleh faktor-faktor non finansial, salah satunya adalah lingkungan kerja. Menurut Nitisemito (1992) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Perusahaan perlu untuk menciptakan dan merancang lingkungan kerja perusahaan sebaik mungkin. Sebab dengan lingkungan kerja yang buruk akan membuat karyawan merasa tidak nyaman sehingga akan berdampak terhadap penurunan kinerja, produktivitas dan bahkan menurunnya kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Promosi merupakan bukti pengakuan atas prestasi karyawan. Seseorang yang di promosikan akan dianggap memiliki prestasi yang baik dalam pekerjaannya. Promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan dapat lebih terjamin. Promosi jabatan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, Vasilios D. Kosteas (2007) mengatakan harapan untuk dipromosikan memiliki peran yang kuat. Karyawan yang menyadari bahwa mereka tidak akan pernah bisa dipromosikan akan menurunkan kinerjanya, sampai mereka berpikir akan ada kesempatan untuk dipromosikan di masa yang akan datang. Pergamit dan Veum (1989) juga mengatakan bahwa dengan menetapkan dan memperbesar kemungkinan promosi akan semakin mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain faktor kepuasan kerja lainnya, kepuasan kerja juga ditentukan oleh kepuasan dengan promosi.

De Souza (2002) mengatakan saat karyawan merasa bahwa ada peluang emas dalam promosi, mereka akan merasa puas terhadap posisi mereka di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Merujuk pada pendapat-pendapat yang telah disebutkan, maka nampak jelas bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah promosi jabatan. Semakin terbukanya peluang promosi di dalam suatu perusahaan maka karyawan akan semakin merasa puas dalam kerjanya. Tetapi bila kesempatan untuk dipromosikan itu sangat kecil maka kecenderungan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya akan semakin besar. Berdasar pada pemikiran tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis :

H₁ : Terdapat pengaruh positif variabel promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Persepsi Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kompensasi menjadi salah satu faktor utama kepegawaian karena pemberian kompensasi akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti pendapat yang disampaikan Mangkunegara (2009) yang mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, serta hasil kerja. Thomas Patton (1977) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi harus memperhatikan beberapa aspek seperti kompensasi harus dilakukan secara seimbang dan adil, harus mencukupi dan diterima oleh karyawan. Pemberian kompensasi menjadi sesuatu yang harus diperhitungkan dengan sungguh-sungguh karena imbalan keuangan merupakan salah satu faktor yang menghasilkan kepuasan kerja karyawan (Kreitner dan Kinicki (2006)).

Beberapa studi telah menemukan bahwa upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap ketidakpuasan kerja. Penyebab utamanya adalah faktor ketidakadilan. Keadilan terhadap pemberian kompensasi ada dua macam yaitu, keadilan internal dan keadilan eksternal (Flippo, 1984). Keadilan internal merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan usaha yang telah dilakukan untuk memperoleh hasil tersebut. Keadilan internal mencakup apakah kompensasi yang diterima karyawan sudah sesuai dengan input yang diberikan oleh karyawan yaitu pengalaman, kinerja atau produktivitas, masa kerja, waktu, tenaga, tingkat pendidikan dan keahlian khusus yang dimiliki karyawan. Keadilan eksternal merupakan perbandingan hasil yang diperoleh oleh karyawan lain yang memiliki kualifikasi dan tugas yang

sama. Keadilan eksternal mencakup apakah kompensasi yang diterima oleh karyawan lain yang mempunyai tugas dan pekerjaan yang sama di dalam suatu perusahaan atau dalam pasar tenaga kerja eksternal.

Kepuasan akan kompensasi antara karyawan satu dengan karyawan yang lain tidaklah sama. Hal ini disebabkan karena adanya persepsi yang berbeda-beda dari tiap karyawan. Gibson (2001) menyatakan bahwa faktor yang membentuk persepsi adalah stereotip, kepandaian menyaring stimulus, konsep diri, keadaan kebutuhan dan emosi. Keadaan persepsi berkaitan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang objek atau kejadian pada saat tertentu. Jadi persepsi mencakup penafsiran objek, tanda dan orang lain dari sudut pengalaman yang bersangkutan.

Apabila kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan harapannya maka dapat menyebabkan karyawan memiliki persepsi yang positif akan kompensasi. Situasi yang dialami seorang karyawan akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi. Karakteristik objek persepsi dalam penelitian ini adalah kompensasi yaitu kompensasi yang diberikan layak dan adil akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi. Apabila kompensasi diberikan secara adil dan layak dapat menyebabkan karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap kompensasi. Kompensasi apabila dipersepsikan adil oleh karyawan yaitu apabila rasio input sesuai dengan outcomes atau outcomes yang diperoleh sesuai dengan outcomes yang diperoleh orang lain. Berdasarkan pada pemikiran tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis :

H₂ : Terdapat pengaruh positif variabel persepsi keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik terdiri dari peralatan kerja, gedung, lokasi dan desain ruang. Lingkungan kerja dalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri. Bila karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya maka kinerjanya juga akan meningkat, bukan tidak mungkin akan menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja, produktivitas menurun, karena pekerja akan merasa terganggu dalam pekerjaannya hingga tidak dapat mencurahkan perhatian penuh terhadap pekerjaannya, oleh karena itu karyawan mengharapkan lingkungan kerja dimana sarana dan prasarana kerja lengkap dan baik.

Kepuasan karyawan akan lingkungan kerja fisiknya dapat dipengaruhi dalam sejumlah cara yang berbeda. Pertama, mereka memastikan bahwa tempat mereka bekerja sudah benar-benar memiliki peralatan yang tepat dan lengkap, hal ini menjadi faktor yang penting. Statt (1994) berpendapat bahwa penyesuaian akan kondisi ruangan kerja, kursi dan peralatan komputer yang digunakan oleh karyawan di tempat kerja tidak berdampak pada kesejahteraan psikologisnya. Kedua, dengan melibatkan karyawan mengenai desain tempat kerja dan ruang kerja. London dan Larsen (1999) berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan dan kesejahteraan karyawan dapat ditingkatkan ketika supervisor memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berinteraksi dan berbicara tentang masalah atau keluhan dalam tempat kerjanya. Demikian juga pendapat yang diungkapkan Spreckelmeyer (1993) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan akan meningkat ketika mereka terlibat dalam renovasi rancang ruang kantor. Ketiga, personalisasi lingkungan fisik akan meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui penciptaan ruang kerja individu yang nyaman. Allen dan Greenberger (1980) berpendapat bahwa individu akan meningkatkan kepedulian terhadap lingkungan kerja mereka melalui personalisasi ruang kerja mereka.

Pada akhirnya lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan mampu menciptakan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan itu dapat tercapai bila kondisi ruang kerja dan lingkungan kerja fisik karyawan dirasa cukup lengkap dan cukup nyaman bagi mereka untuk melakukan keseluruhan tugas-tugasnya. Selain itu dengan ikut serta dalam mendesain dan menciptakan lingkungan kerja fisik perusahaan akan mampu memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Berdasar pada pemikiran tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis :

H₃ : Terdapat pengaruh positif variabel lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil jawaban kuesioner responden. Kepuasan kerja adalah penilaian karyawan tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya. Mengukur kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator yang sesuai dengan Job Descriptive Index (JDI), yaitu pembayaran seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, supervisi dan rekan kerja. Variabel promosi jabatan dalam penelitian ini diukur berdasarkan sikap karyawan terhadap kesehatan promosi di perusahaan dan hal-hal yang berkaitan dengan seberapa penting kesempatan tersebut serta bagaimana tanggapan terhadap penerapannya, dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu kesempatan promosi pekerjaan bagi karyawan, pemberian promosi jabatan atas dasar kemampuan, kebijaksanaan promosi jabatan dilakukan secara adil, kejelasan dasar atau ketentuan promosi.

Persepsi terhadap keadilan kompensasi diungkap dengan metode skala dengan menggunakan aspek-aspek persepsi dari Branca, Woodworth dan Marquis (dalam Walgito, 2005). Aspek persepsinya, yaitu aspek kognitif karyawan terhadap komponen kompensasi yang diterimanya (gaji, insentif dan tunjangan), aspek afektif karyawan terhadap komponen kompensasi yang diterimanya (gaji, insentif, dan tunjangan), aspek konatif karyawan terhadap komponen kompensasi yang diterimanya (gaji, insentif, dan tunjangan). Lingkungan kerja fisik menurut Nitisemito (1992) dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu pewarnaan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara, musik dan kebisingan.

Penentuan Sampel

Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan Suara Merdeka yang berjumlah 750 orang. Untuk menentukan jumlah sampel akan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2003). Jumlah sampel yaitu sebanyak 88,23 orang, bila dibulatkan maka banyaknya sampel adalah sebesar 88 responden, dan menggunakan metode Purposive Random Sampling, yaitu teknik yang digunakan apabila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2005).

Metode Analisis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda. Bentuk persamaan regresi yang digunakan :

Dimana :

α : Konstanta

$b_1...b_4$: Koefisien regresi

Y : Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

X_1 : Variabel Promosi Jabatan

X_2 : Variabel Persepsi Keadilan Kompensasi

X_3 : Variabel Lingkungan Kerja Fisik

e : error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Kuesioner yang disebar berjumlah 88 kuesioner dan seluruhnya dapat diolah. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah purposive random sampling, dimana dalam teknik ini hanya karyawan-karyawan yang sesuai dengan pertimbangan dan syarat khusus saja yang bisa dijadikan sampel, dengan begitu akan diperoleh data dari karyawan yang benar-benar mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai perusahaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model penelitian dalam menerangkan variasi variabel independen. Hasil nilai *adjusted R²* (koefisien determinasi) menunjukkan nilai sebesar 0,312. Hasil ini mengindikasikan bahwa 31,2 persen kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh promosi jabatan, persepsi keadilan kompensasi dan lingkungan kerja fisik, sedangkan 68,8 persen lainnya adalah karena faktor di luar model ini.

Hasil uji ANOVA atau F test didapat nilai F hitung sebesar 14,169 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi F tersebut lebih kecil dari 0,005. Hal ini berarti bahwa pengujian simultan tersebut menunjukkan bahwa promosi jabatan, persepsi keadilan kompensasi dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients
Promosi Jabatan	,205
Persepsi Keadilan Kompensasi	,225
Lingkungan Kerja Fisik	,105

Hasil pada tabel diatas dapat dituliskan dalam model persamaan regresi linear sebagai berikut :

$$Y = 10,854 + 0,205 X_1 + 0,225 X_2 + 0,105 X_3$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja

X_1 = Promosi Jabatan

X_2 = Persepsi Keadilan Kompensasi

X_3 = Lingkungan kerja Fisik

Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel promosi jabatan (X_1) sebesar satu satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan maka akan mampu menaikkan variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,205 satuan. Setiap kenaikan variabel persepsi keadilan kompensasi (X_2) sebesar satu satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan akan mampu menaikkan variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,225 satuan. Setiap kenaikan variabel lingkungan kerja fisik (X_3) sebesar satu satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan maka akan mampu menaikkan variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,105 satuan.

Tabel 2
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Nilai Signifikansi ($\alpha=5\%$)
Promosi Jabatan	,012 *
Persepsi Keadilan Kompensasi	,006 *
Lingkungan Kerja Fisik	,360

Keterangan : *) Signifikan

Variabel promosi jabatan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,012. Nilai signifikansi tersebut berada di bawah taraf 5% atau 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada taraf 5 %, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima, artinya terdapat pengaruh positif antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Suara Merdeka Press. Hasil ini mengindikasikan bahwa promosi jabatan yang lebih baik akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam *discrepancy theory*, yang mendasarkan teorinya pada persepsi seseorang, dijelaskan bahwa apabila yang didapatkan ternyata lebih kecil daripada yang diharapkan maka akan timbul ketidakpuasan. Sebaliknya, bila yang didapatkan lebih besar daripada yang diharapkan, akan muncul kepuasan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa yang karyawan inginkan dalam suatu promosi jabatan adalah terbukanya peluang dan kesempatan karyawan untuk bisa di promosikan, dan kenyataan yang mereka dapatkan adalah perusahaan memberikan peluang dan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan agar bisa dipromosikan. Karyawan tetap memiliki keyakinan dan kepercayaan bahwa peluang bagi dirinya untuk di promosikan masih terbuka lebar dan akan tiba waktu baginya untuk di promosikan, meskipun persaingan untuk di promosikan sangat ketat. Dengan kata lain karyawan sudah merasa puas terhadap promosi jabatan yang di berikan perusahaan karena apa yang mereka inginkan sesuai dengan kenyataan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vasilios D Kosteas yang menyatakan bahwa promosi jabatan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Variabel persepsi keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,006. Nilai signifikansi tersebut berada di bawah taraf 5% atau 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada taraf 5%, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa persepsi keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima, artinya terdapat pengaruh positif persepsi keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Suara Merdeka Press.

Kaitannya dengan *discrepancy theory*, Steven (2008) mengatakan bahwa “kepuasan ditentukan oleh selisih antara jumlah yang seseorang terima dan apa yang mereka harapkan. Oleh karena itu, ketidakpuasan terjadi ketika apa yang seseorang terima kurang atau lebih dari apa yang diharapkan”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan tetap memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan kompensasi meskipun pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan tidak selalu sama jumlah dan besarnya antara karyawan satu dengan karyawan lain. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Suara Merdeka Press sudah memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan kompensasi dan tidak terjadi negative discrepancy karena tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Berkowitz, Fraser, Treasure dan Cochran (1987) yang menemukan hasil bahwa prediktor terbaik dari kepuasan kerja adalah keyakinan bahwa seseorang diperlakukan secara adil dan merata. Selain perbandingan antara input dan output yang seimbang (keadilan internal), perbandingan imbalan yang wajar atau sesuai dengan karyawan lain yang mempunyai pekerjaan yang sama juga mempengaruhi kepuasan kerja (keadilan eksternal).

Variabel lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,360. Nilai signifikansi tersebut berada di atas taraf 5% atau 0,05. Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja fisik dengan kepuasan kerja karyawan tidak dapat diterima, artinya variabel lingkungan kerja fisik tidak menjadi prediktor yang tepat dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Bila dikaitkan dengan *discrepancy theory*, yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, artinya karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan telah terpenuhi. Teori ini meneliti tentang pencapaian kepuasan kerja karyawan yang melakukan suatu pekerjaan di dalam ruang kerjanya. Hal ini menjelaskan bahwa kurangnya keterlibatan karyawan dalam mendesign tata letak ruang kerja kantornya, menyebabkan karyawan sedikit tidak puas terhadap pekerjaannya, namun karyawan tetap akan merasa puas karena lingkungan fisik yang telah didesain perusahaan sudah mencukupi dan sesuai dengan harapan mereka, oleh karena itu terdapat sedikit discrepancy/perbedaan antara yang diinginkan karyawan dengan kenyataan yaitu dalam hal keterlibatan karyawan dalam mendesain tata letak ruang kantor

Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Brand (2005) meskipun koefisien estimasi variabel tidak signifikan, tetapi korelasinya dengan kepuasan kerja karyawan tetap positif, yang menyebabkan variabel lingkungan kerja fisik ini tidak signifikan disebabkan oleh beberapa faktor lain di luar variabel penelitian ini. Salah satunya adalah faktor lingkungan kerja non fisik.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian adalah bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa harapan promosi menjadi salah satu faktor yang menyebabkan perasaan puas pada diri karyawan terhadap pekerjaannya. Meskipun di PT. Suara Merdeka Press persaingan antar karyawan agar mampu di promosikan sangat ketat, hal ini terbukti tidak membuat karyawan kecewa dan menjadi tidak puas terhadap pekerjaannya. Ketatnya persaingan dalam hal promosi jabatan, akan membuat karyawan berharap bahwa kesempatan dan peluang mereka untuk di promosikan masih terbuka lebar. Kenyataan yang mereka dapatkan adalah perusahaan memberikan peluang dan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan agar bisa di promosikan. Hal ini kemudian membuat karyawan tetap memiliki keyakinan dan kepercayaan bahwa peluang dirinya untuk di promosikan masih terbuka lebar. Dengan kata lain karyawan sudah merasa puas terhadap promosi jabatan yang diberikan perusahaan.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam kompensasi menjadi salah satu faktor yang menyebabkan karyawan akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Karyawan tetap memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan kompensasi meskipun pemberian insentif yang diberikan perusahaan tidak selalu sama jumlah dan besarnya antara karyawan satu dengan karyawan lain.

Terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan antara lingkungan kerja fisik dengan kepuasan kerja karyawan, artinya lingkungan kerja fisik bukan merupakan variabel prediktor yang tepat untuk menentukan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kurangnya keterlibatan karyawan dalam mendesain tata letak ruang kerja kantornya, menyebabkan karyawan sedikit tidak puas terhadap pekerjaannya, oleh karena itu terdapat sedikit discrepancy/perbedaan sehingga menyebabkan karyawan sedikit tidak puas terhadap lingkungan kerja fisiknya. Salah satu faktor yang menyebabkan variabel lingkungan kerja fisik ini tidak signifikan disebabkan oleh beberapa faktor lain di luar penelitian ini.

Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah dalam pengumpulan data melalui angket masih terdapat beberapa kelemahan seperti jawaban yang kurang cermat, responden yang menjawab tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang lengkap dan jelas. Selain itu keterbatasan dalam melakukan penelaahan penelitian, pengetahuan yang kurang, literatur yang kurang serta waktu dan tenaga. Hal ini merupakan kendala bagi penulis untuk melakukan penyusunan yang mendekati sempurna.

Saran

Saran bagi penelitian selanjutnya adalah untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam lagi, mungkin ada hal-hal atau faktor atau variabel lain yang perlu diperhatikan terutama yang terkait dengan kepuasan kerja, misalnya faktor pekerjaan yang menantang, hubungan dengan supervisi, pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik kepribadian, umur dan masih banyak lagi. Selain itu untuk memperluas orientasi kanvas penelitian pada bidang pekerjaan lain dengan karakteristik subjek yang berbeda sehingga dapat mengungkap lebih banyak wacana baru dengan daya generalisasi yang lebih luas. Memperbanyak jumlah sampel dalam penelitian selanjutnya, diharapkan akan memberikan hasil jawaban yang lebih bervariasi.

REFERENSI

- Al Jenaibi, Badreya. 2010. *Job Satisfaction : Comparison Among Diverse Public Organizations in the UAE*. Management Science and Engineering. ISSN
- Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalia*. Edisi 6. Jilid 2. McGraw Hill
- Hasibuan, H. Malayu SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara
- Kosteas, D. Vasilios. 2007. *Job Satisfaction and Promotion*. Cleveland State of University. SSRN Publications
- Lee, So Young & Brand, Jay L. 2005. *Effect of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes*. Journal of Environmental Psychology 25 (2005) 323-333. Elsevier Publications
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert J & Jackson. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat
- McGuire, David & McLaren, Lauren. 2008. *The impact of physical environment on employee commitment in call centres*. Team Performance Management Journal Emerald Publications
- Naveed, Asvir. Usman, Ahmad & Bushra, Fatima. 2011. *Promotion : A predictor of job satisfaction a study of glass industry of Lahore (Pakistan)*. International Journal of Bussiness and Social Science. Vol. 2. No. 16
- Nawab, Samina. 2011. *Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction : A Case Study of Educational Sector of Pakistan*. International Journal of Bussiness and Social Science. Vol. 2. No. 8
- Nitisemito, Alex. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta. PT Ghalia Indonesia
- Reksohadiprodjo, Sukanto & Sudarmo, Indriyo Gito. 1990. *Manajemen Produksi*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta. PT RajaGrafindo Persada
- Rothe, Peggie. 2011. *Work Environment Preferences- does age make a difference?* Journal of Facielties. Emerald Publications
- Shrivastava, Arunima & Purang, Pooja. 2009. *Employee Perceptions of Job Satisfaction: Comparative Study on Indian Banks*. Asian Academy of Management Journal, Vol.14, no.2, 65-78.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. CV Alfabeta
- Umar, Husein. 2003. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta. PT RajaGrafindo Persada
- Walgito, Bimo. 2005. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta. Andi
- Wexley, Kenneth N & Yukl, Gary A. 2002. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta. PT Bineka Cipta