

TESIS

**PENGARUH *JOB ANALYSIS* DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA (STUDI PADA CV. ZAZIL BAKERY)**

***THE EFFECT OF JOB ANALYSIS AND COMPENSATION
ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES THROUGH THE
SATISFACTION OF WORK (A STUDI IN CV ZAZIL BAKERY)***

**ZAZILATUN NADIAH
P2102214004**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN DAN KEUANGAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



TESIS

**PENGARUH *JOB ANALYSIS* DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA (STUDI PADA CV. ZAZIL BAKERY)**

***THE EFFECT OF JOB ANALYSIS AND COMPENSATION
ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES THROUGH THE
SATISFACTION OF WORK (A STUDI IN CV ZAZIL BAKERY)***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
disusun dan diajukan oleh

**ZAZILATUN NADIAH
P2102214004**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN DAN KEUANGAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



TESIS

PENGARUH *JOB ANALYSIS* DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA(STUDI PADA CV. ZAZIL BAKERY)

disusun dan diajukan oleh

ZAZILATUN NADIAH
P2102214004

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
Pada tanggal **23 April 2019**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat

Ketua

Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si
NIP. 19581231 198601 1 008

Anggota

Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr
NIP. 19600503 198601 2 001

Ketua Program Studi
Manajemen dan Keuangan

Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Si
NIP. 1990627 199403 2 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Magister
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si
NIP. 19640205 198810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Zazilatun Nadiah
NIM : P2102214004
jurusan/program studi : Manajemen dan Keuangan

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

PENGARUH JOB ANALYSIS DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA (STUDI PADA CV. ZAZIL BAKERY)

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 27 Mei 2019

Yang membuat pernyataan,



Zazilatun Nadiah



PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkah dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains Manajemen pada Program Pendidikan Magister Manajemen dan Keuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Ibu Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terimakasih juga peneliti tujukan kepada Bapak Alamil Huda dan Ibu Durroh Adha sebagai pimpinan CV Zazil Bakery atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada Ibu Susi dan Ibu Indah sebagai kepala personalia CV Zazil Bakery beserta semua staf dan karyawan yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada yang tercinta orang tua peneliti bapak H. Tarmuji dan ibu Hj Zaitunah atas bantuan, nasihat dan motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Terima kasih kepada saudara peneliti Habib Ash Shiddiq, Muhammad Zaky Mubarak dan Endar Pradesa beserta keluarga kecilnya, dukungan baik moril maupun materil serta doa yang di panjatkan selama proses penyusunan tesis ini. Kepada ibunda suami yang tercinta Ibu Umu Mahsunah. Terima kasih pula peneliti haturkan kepada adik ipar peneliti risky dan reza. Kepada keluarga kecilku suami dan anak-anakku Bapak Mukhlisin Umar, Muhammad Zhafran Mumtazi dan Shabira zhafira Muzi. Sahabat-sahabatku dr. Rahmawati dan Fitri Mangelindah yang senantiasa menghibur setiap saat. Kepada teman MAK angkatan 2014 Ayuma, Dinto, kak JJ, Kak Adi, Trian, Kak ayu, Kak Mega, dan Kak Nash. Semoga semua pihak mendapat kebaikan atas bantu yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.



Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini. Semoga bantuan dan doa dari semua pihak mendapat balasan berkah dan rahmat-Nya. Serta semoga penelitian ini bermanfaat dan bernilai ibadah bagi semua kalangan. Aamiin.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, 27 Mei 2019

Zazilatun Nadiah



ABSTRAK

ZAZILATUN NADIAH. *Pengaruh Job Analysis dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Nurdjanah Hamid).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung *job analysis* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini dilaksanakan secara langsung di CV Zazil Bakery melalui penyebaran kuesioner dan wawancara langsung dengan pimpinan dan karyawan. Pemilihan sampel menggunakan sampel jenuh yang merupakan keseluruhan populasi sehingga diperoleh sampel sebanyak 120 orang. Data dianalisis dengan *path analysis* menggunakan program SEMPLS 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job analysis* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Job analysis* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Job analysis* berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: *job analysis*, kompensasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

30/1/2019



ABSTRACT

ZAZILATUN NADIAH. *The Effect of Job Analysis and Compensation on Employees' Performance through Job Satisfaction* (supervised by **Nurdin Brasit and Nurdjannah Hamid**)

The aim of this research is to find out the direct and indirect effect of job analysis and compensation through job satisfaction.

This research was directly conducted in CV Zazil Bakery through questionnaire and direct interview to the head and employees. The sample consisted of 120 people selected using saturated sampling technique from all population. The data were analysed with path analysis using SEMPLS 4.0 program.

The results of the research indicate that job analysis directly has a positive and significant effect on job satisfaction. Compensation directly has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction directly has a positive and significant effect on employees' performance. Job analysis directly has a positive and significant effect on employees' performance. Compensation directly has a positive and significant effect on employees' performance. Job analysis indirectly has a positive and significant effect on employees' performance through job satisfaction. Compensation indirectly has a positive and significant effect on employees' performance through job satisfaction.

Key words: job analysis, compensation, job satisfaction, employees' performance



Optimization Software:
www.balesio.com

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.4.1 Kegunaan Teoritis	9
1.4.2 Kegunaan Praktis	9
BAB II TINJAUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep Kajian MSDM	11
2.1.1 Kompensasi	11
2.1.2 <i>Job Analysis</i>	16
2.1.3 Kepuasan Kerja	20
2.1.4 Kinerja Karyawan	23
2.2 Tinjauan Empiris	28
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	33
3.1 Kerangka Konseptual	33
3.2 Hipotesis	35
3.2.1 Hubungan <i>Job Analysis</i> dengan Kepuasan Kerja	35
3.2.2 Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja	36
3.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan ...	37
3.2.4 Hubungan <i>Job Analysis</i> dengan Kinerja Karyawan	37
3.2.5 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan	38
3.2.6 Hubungan <i>Job Analysis</i> dengan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	39
3.2.7 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	40



BAB IV METODE PENELITIAN.....	42
4.1 Rancangan Penelitian	42
4.2 Situs dan Waktu Penelitian.....	42
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	43
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	44
4.4.1 Jenis Data	44
4.4.2 Sumber Data	44
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	45
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	45
4.6.1 Variabel Penelitian	45
4.6.2 Definisi Operasional.....	45
4.7 Instrumen Penelitian.....	47
4.8 Teknik Analisis Data.....	48
4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif	48
4.8.2 Analisis Statistik Inferensial (Analisis Jalur).....	49
4.8.3 Evaluasi <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i>	50
4.8.4 Evaluasi <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	51
4.8.5 Pengujian Hipotesis.....	52
 BAB V HASIL PENELITIAN.....	 54
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	54
5.1.1 Sejarah Berdirinya CV Zazil Bakery.....	54
5.1.2 Fasilitas Pabrik Cv Zazil Bakery	55
5.1.3 Visi, Misi dan kebijakan, Serta Sasaran CV Zazil Bakery	56
5.1.4 Struktur Organisasi.....	57
5.2 Deskripsi Data.....	63
5.2.1 Deskripsi Populasi dan Sampel	62
5.2.2 Deskripsi Statistik	65
5.3 Analisis Statistik Deskriptif	65
5.3.1 Analisis Statistik Deskriptif Job Analysis	66
5.3.2 Analisis Statistik Deskriptif Kompensasi	67
5.3.3 Analisis Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja.....	68
5.3.4 Analisis Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan	69
5.4 Deskripsi Hasil Penelitian	71
5.4.1 Analisis Jalur(<i>Path Analysis</i>)	71
5.4.2 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	72
5.4.3 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	76
5.4.4 Koefisien Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	77
5.4.5 Pengujian Hipotesis.....	81
 BAB VI PEMBAHASAN.....	 83
6.1 Pengaruh <i>Job Analysis</i> terhadap Kepuasan Kerja	83
6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja	84
6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	85
6.4 Pengaruh <i>Job Analysis</i> terhadap Kinerja Karyawan	86
6.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	88
6.6 Pengaruh <i>Job Analysis</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	89
6.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data Produksi CV Zazil Bakery 2014-2018	4
1.2 Data Target Penjualan CV Zazil Bakery 2014-2018.....	4
2.1 Peta Penelitian Terdahulu.....	28
4.1 Tabel Sampel Penelitian.....	43
4.2 Situs Penelitian.....	44
4.3 Ringkasan Variabel, Definisi Operasional, Indikator dan Skala Penelitian.....	46
5.1 Analisis Statistik Deskriptif <i>Job Analysis</i>	66
5.2 Analisis Statistik Deskriptif Kompensasi.....	67
5.3 Analisis Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja.....	68
5.4 Analisis Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan	69
5.5 Hasil <i>Outer Loading</i> Akhir Variabel Laten	71
5.6 Nilai AVE Dan <i>Composite Reability</i>	73
5.7 Parameter Uji Validitas Pengukuran PLS.....	74
5.8 <i>Construct Realibity and Validity</i>	74
5.9 <i>Cross Loading</i> Untuk Mengetahui Validitas Diskriminan	75
5.10 Evaluasi Model Struktural	76
5.11 Nilai R-square.....	76
5.12 Hasil Koefisien Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	78
5.13 Hasil Pengaruh Tidak Langsung.....	80
5.14 Koefisien Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Pengaruh Total .	81
5.15 Ringkasan Pengujian Hipotesis Penelitian.....	82



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual.....	35
4.1 Analisis Jalur.....	49
5.1 Struktur Organisasi CV Zazil Bakery.....	58
5.2 Data Jumlah Karyawan	63
5.3 Data Range Usia karyawan	64
5.4 Pendidikan Terakhir Karyawan	64
5.5 Lama Bekerja Karyawan.....	65
5.6 Hasil Pengujian <i>Outer Loading</i> Akhir	71



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian	102
2. Outer Model Awal	109
3. Pengujian Inner Model	122
4. Pengujian Hipotesis	122
5. Biodata	128



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan oleh setiap perusahaan. Semakin berkembang perusahaan dan banyak sumber daya manusia yang dimilikinya, maka akan membutuhkan usaha lebih untuk mengaturnya. Oleh sebab itu, diperlukan sistem manajemen yang bisa menjaga keseimbangan dan memanfaatkannya secara maksimal untuk menunjang produktivitas perusahaan. Isu atau tantangan yang kini dihadapi diantaranya: terbatasnya sumber daya dengan skill tertentu, retensi sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, perkembangan teknologi baru dan pengembangan desain organisasi baru.

Tak dipungkiri bahwa semakin hari jumlah sumber daya manusia semakin banyak. Namun bukan semuanya merupakan sumber daya manusia yang berkualitas. Hanya beberapa saja dari mereka yang benar-benar sesuai dengan *skill* dan kriteria yang diperlukan oleh perusahaan. Perusahaan memerlukan cara yang benar-benar cakap demi kemajuan bisnisnya. Hal ini membuat suatu perusahaan harus bersaing dengan yang lain demi mendapatkan tenaga kerja sesuai yang dibutuhkannya.

Setelah perusahaan berhasil mendapatkan tenaga kerja sesuai kriterianya, hal ini bukan berarti masalah selesai. Justru di sinilah tantangannya, bagaimana perusahaan tersebut mampu memanfaatkan sumber daya yang ada sebaik-baiknya dengan tidak membuang atau menyia-nyiakannya. Kegagalan mengelola tenaga kerja perusahaan tak hanya bisa membuat kinerja tidak



maksimal, tetapi juga akan menurunkan produktivitas perusahaan. Untuk dapat melakukan retensinya secara maksimal memang bukanlah hal yang mudah karena prosesnya memerlukan analisa secara detail dan juga memakan waktu agar pemanfaatan tenaga kerja perusahaan bisa tepat sasaran.

Gaji rata-rata di Indonesia ternyata dapat bersaing dengan sejumlah negara-negara di Asia Tenggara lainnya. Secara umum, peringkat gaji di Indonesia menduduki posisi kedua di Asia Tenggara, atau satu tingkat di bawah Singapura. Demikian diungkapkan Managing Director Robert Walters untuk Asia Tenggara, Toby Fowlston, dalam konferensi persnya di Jakarta, Rabu (22/11/2017). Robert Walters merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang spesialis rekrutmen profesional. Toby menjelaskan, di Asia Tenggara gaji rata-rata di Indonesia bersaing ketat dengan gaji rata-rata di Malaysia. Namun, keduanya masih berada di bawah peringkat Singapura. Secara regional (Asia Tenggara), rata - rata penghasilan di Indonesia berada di level dua atau tiga tertinggi di antara negara regional lain. Singapura nomor satu, kedua mix antara Malaysia dan Indonesia. Indonesia tinggi dalam hal *skill* perspektif, penghasilan lebih tinggi dari Vietnam, Thailand, atau Filipina yang berada di peringkat bawahnya di regional. Penghasilan di Singapura, masih lebih tinggi sekitar dua hingga tiga kali lipat dibanding penghasilan pekerja di Indonesia. Namun Indonesia masih lebih tinggi dibanding beberapa negara Asia Tenggara lainnya. Penghasilan di Singapura sekitar dua atau tiga kali lipat dibandingkan penghasilan di Indonesia. Kalau dibandingkan Malaysia kira-kira hampir sama. Mungkin ada di level 20%-30% atau bahkan 40% dibandingkan penghasilan di Vietnam atau Thailand atau Filipina (Toby Fowlston, 2017).



Karyawan merupakan aset utama suatu perusahaan sekaligus menjadi perusahaan. Pengelolaan karyawan dimulai dari pemberian *job deskripsi*

dan *job spesifikasi* kepada calon pegawai tetap dengan jenis pekerjaan yang dimiliki. Dengan adanya *job deskripsi* menjadi jembatan antara karyawan dan perusahaan. Dimana perusahaan memberikan secara rinci *job deskripsi* suatu bagian secara spesifik. *Job spesifikasi* merupakan syarat yang harus dimiliki calon pegawai tetap. Berbagai fenomena yang muncul di CV Zazil Bakery terkait manajemen sumber daya manusia, yang di mulai dari angka *turn over* yang mengalami peningkatan tiap tahunnya. Mengakibatkan perusahaan harus menanggung biaya pelatihan dan pengembangan karyawan. Disamping itu banyak juga karyawan yang telah lama mengabdikan di perusahaan tetap setia dengan penempatan posisi tertentu, tanpa mengaharap atau ingin mencoba ditempatkan di posisi baru. Hal ini yang menjadi tanda tanya besar seberapa puasakah mereka terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan selama ini dan apakah hal ini mempengaruhi kinerja mereka selama bekerja. Selain itu *job deskripsi* yang diberikan apa sudah sesuai dengan proporsinya. Seberapa tanggap dan sanggup karyawan menjalani *job deskripsi* yang diberikan perusahaan. *Job spesifikasi* yang ditetapkan juga apa sudah sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan perusahaan. Untuk studi kasus di CV. Zazil Bakery ditemukan adanya ketidaksesuaian tanggungjawab pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja. Dimana beberapa karyawan yang tidak memiliki kemampuan dibidang boga sebelumnya kemudian dicoba ditempatkan di bagian produksi. Fenomena tersebut menghasilkan beberapa karyawan merasa nyaman dan cocok dengan posisi tersebut dan sebaliknya.

Untuk mengukur kinerja karyawan salah satunya dapat kita lihat seberapa sanggup karyawan mencapai target produksi yang di tetapkan perusahaan tiap

. Target penjualan tiap tahunnya meningkat dan karyawan dapat memenuhi permintaan tersebut. Untuk mencapai target tersebut perusahaan dan



organisasi terus berevolusi yang awalnya menggunakan alat tradisional menjadi menggunakan alat otomatis. Berbagai pelatihan khusus diberikan pula agar karyawan lebih tanggap dalam menjalani perubahan tersebut. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Data produksi CV zazil Bakery 2014-2018

No	Tahun	Outlet Maros	Outlet Perintis	Outlet Pettarani	Outlet Pallangga
1	2014	602.200	370.520	208.200	266.001
2	2015	650.100	363.140	210.330	283.100
3	2016	701.200	305.210	193.660	302.050
4	2017	763.250	326.110	202.700	344.100
5	2018	1.279.230	349.290	243.800	398.200

Sumber: Laporan produksi CV Zazil Bakery 2014 – 2018

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah roti yang diproduksi oleh CV Zazil Bakery selama lima tahun terakhir mengalami kenaikan dan penurunan, hal ini dapat dilihat pada outlet maros dan outlet pallangga mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Sedangkan outlet perintis dan outlet pettarani mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang tidak maksimal pada dua outlet. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Data target penjualan CV zazil Bakery 2014-2018

No	Tahun	Outlet Maros	Outlet Perintis	Outlet pettarani	Outlet Pallangga
1	2014	600.000	360.000	240.000	270.000
2	2015	660.000	360.000	240.000	285.000
3	2016	690.000	360.000	240.000	300.000
4	2017	750.000	360.000	240.000	315.000
5	2018	840.000	360.000	240.000	327.000

Sumber: Laporan target penjualan CV zazil Bakery 2014 – 2018

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa outlet Maros dan outlet Palangga dapat mencapai target penjualannya dengan baik dari tahun 2014-2018. Sedangkan untuk outlet perintis dapat mencapai tangetnya pada tahun 2014-2015, selanjutnya pada tahun 2016-2018 tidak mencapai target. Outlet Pettarani tidak mencapai target pada tahun 2014-2016, selanjutnya pada tahun 2017-2018 telah



mencapai target. Tada ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang tidak konsisten. Dalam setiap usaha, seorang pengusaha pasti memiliki harapan agar barang (produk) yang dipasarkannya dapat terjual dengan baik. Target penjualan ini biasanya menjadi tolak ukur kesuksesan kinerja karyawan. Jika pendapatan yang karyawan peroleh bisa memenuhi atau malah melebihi target penjualan, maka karyawan dianggap berhasil memenuhi target penjualan tersebut. Sebaliknya, jika karyawan gagal menjual produk pada jumlah tertentu (tabel 1.1), maka karyawan dianggap gagal memenuhi target penjualan. Target penjualan juga dapat dipahami sebagai target perusahaan dalam mendistribusikan produk dari pabrik ke outlet. Jika persentase permintaan barang ke sebuah outlet naik, berarti target penjualan tercapai.

Hasil kerja sesuai dengan tujuan perusahaan akan sangat tergantung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan rekan kerja, jenis latihan, pengawasan dan sistem upah serta lingkungan sosial.

Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan akan melakukan beberapa cara yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal. Beberapa kegiatan tersebut diantaranya pemberian pelatihan, pemberian kompensasi, pemberian penghargaan dan lain sebagainya. Kegiatan tersebut

ngat berkaitan dengan pemberian kompensasi. Kepuasan atas asi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih



bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Setiap karyawan mempunyai keinginan untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapan mereka. Apabila harapan tersebut terpenuhi, maka karyawan tersebut akan senantiasa bersemangat dalam bekerja..Apabila kompensasi yang diberikan sesuai, karyawan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut teori Maslow tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi merupakan dasar dari lima tingkat kebutuhan yang dimulai dari kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yaitu *self-actualization* (aktualisasi diri). Kompensasi merupakan kebutuhan utama yang menjadi penghubung terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan selanjutnya. Kompensasi tidak hanya untuk memuaskan fisik, melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Hal ini berarti, kompensasi juga mempunyai hubungan langsung terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja diperlukan untuk menjaga motivasi dari karyawan dan lebih berkomitmen pada perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan melihat tuntutan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Perusahaan meminta karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Sama halnya dengan karyawan, timbal balik atas hasil kinerjanya juga menjadi harapan dari setiap karyawan.

Setiap karyawan yang telah memberikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan akan mengharapkan timbal balik agar perusahaan memberikan dan mencukupi segala kebutuhan karyawan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang sangat individual, dikarenakan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri

individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan.



Dalam jangka panjang, efek yang ditimbulkan adalah kinerja karyawan akan meningkat sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan bagian yang sangat penting, tidak terkecuali untuk CV Zazil *Bakery*. Namun, terdapat permasalahan yaitu berdasarkan studi sementara peneliti ditemukan bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuasi dikarenakan beberapa hal. Maka dari itu, sumber daya manusia memegang peran penting dalam proses pemilihan *job analysis* untuk mencapai kepuasan kerja, dengan kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adanya karyawan yang mengalami ketidakpuasan dalam hal penerimaan gaji, misalkan upah yang diterima tidak tepat waktu serta memiliki ketidakpuasan dalam lingkungan kerja, maka dari itu pimpinan memberi motivasi kepada karyawan dengan adanya bonus, bonus itu diberikan bila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau telah mencapai target yang telah ditentukan.

Mengingat betapa pentingnya peran sumber daya manusia untuk kemajuan perusahaan, maka perusahaan dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi orientasi jangka panjang. Pengelolaan di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas tenaga kerjanya.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "PENGARUH *JOB ANALYSIS* DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN

Studi pada CV. Zazil *Bakery*)".



1.2 Rumusan Masalah

Adapun beberapa rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah *Job Analysis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah *Job Analysis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah *Job Analysis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja?
7. Apakah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung antara *Job Analysis* terhadap Kepuasan Kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.



3. Untuk menganalisis pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung antara *Job Analysis* terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh *Job Analysis* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat antara lain:

- a) Memberikan sumbangan pemikiran tentang *Job Analysis*, kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada perusahaan.
- b) Memberikan sumbangan ilmiah dalam ilmu manajemen, yaitu membuat analisa tentang pengaruh *Job Analysis* dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada perusahaan.
- c) Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *Job Analysis*, Kompensasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi perusahaan, khususnya pimpinan CV Zazil Bakery mengenai *Job*



Analysis, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini dapat pula menjadi pertimbangan dan acuan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan *job analysis* dan kompensasi serta mewujudkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan agar semakin berkembang.



BAB II

TINJAUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep Kajian MSDM

2.1.1 Kompensasi

Kompensasi dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar, yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Contoh kompensasi langsung: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya, termasuk fasilitas-fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Pemberian kompensasi mempengaruhi produktivitas dengan berbagai cara. Pemberian pembayaran yang menghubungkan gaji pegawai dengan kinerja keuangan perusahaan atau indikator produktivitas lainnya dapat membantu memfokuskan perhatian pegawai untuk mencari cara mengurangi pengeluaran dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Melimpahnya suatu anggaran perusahaan yang dicapai melalui keuntungan produktivitas maka akan kembali lagi menjadi keuntungan tenaga kerja. Ketika kompensasi dihubungkan dengan produktivitas, produktivitas cenderung meningkat. Apakah hal itu terjadi karena tenaga kerja bekerja lebih keras atau bekerja lebih cerdas masih belum pasti,



tetapi pemberian pembayaran yang efektif mendorong tenaga kerja untuk mengerahkan energi mereka pada aktivitas-aktivitas yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan (Jackson, Schuler dan Warner, 2011).

Mondy (2008), kompensasi sangatlah bermanfaat untuk mengetahui nilai relative pekerjaan tertentu bagi organisasi sebelum ditetapkan nilai uang yang pantas untuk pekerjaan tersebut. Dari perspektif internal, semakin signifikan tugas dan tanggung jawabnya, semakin tinggi nilai pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang lebih besar seharusnya bernilai lebih bagi perusahaan.

Menurut Herman Sofyandi (2008), Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya (sudah barang tentu bahwa prestasi kerja yang diberikan karyawan harus lebih besar dari pada kompensasi yang dikeluarkan oleh perusahaan).

Berdasarkan teori tujuan kompensasi sebagai kepuasan kerja. Kompensasi digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistik karyawan sehingga memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari tingkat disiplin, moral kerja, dan *turn over* karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi, moral kerja yang baik dan *turn over* karyawan kecil berarti kepuasan kerjanya karyawan baik.

Menurut Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja No. SE-07/MEN/1990 tentang Pengelompokan Upah, maka pendapatan dibedakan menjadi pendapatan berupa upah dan pendapatan non-upah seperti teori yang telah dibahas sebelumnya. Namun sesuai dengan batasan masalah penulis hanya menggunakan upah pokok,

insentif sebagai indikator dari variabel kompensasi. Hal ini dikarenakan



tunjangan tetap, tunjangan tidak tetap, dan bonus tidak diterima oleh semua karyawan dan kemampuan perusahaan dalam membayar juga terbatas.

Kompensasi menurut Hasibuan (2013), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Wilson Bangun (2012) jenis-jenis kompensasi ada 2 (dua), yaitu:

1. Kompensasi Finansial, kompensasi yang dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) dan pembayaran tidak langsung (*indirect payment*). Kompensasi langsung berupa gaji pokok seperti upah, gaji, dan kompensasi variabel seperti insentif dan bonus. Kompensasi tidak langsung berupa dalam bentuk tunjangan seperti asuransi, liburan, atas biaya perusahaan, dan dana pensiun.
2. Kompensasi Non finansial, kompensasi non finansial merupakan yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang diterima pekerja. Pembayaran kompensasi non finansial diberikan dalam bentuk penghargaan-penghargaan seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luas, dan kantor yang lebih bergengsi. Aspek kompensasi nonfinansial mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan organisasinya.

Kompensasi dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar, yaitu : kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Contoh kompensasi langsung:

, insentif/bonus, tunjangan jabatan. Sedangkan kompensasi tidak adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan



yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya, termasuk fasilitas-fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Menurut Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Kepmenakertrans) No. KEP./49/MEN/2004 pada 8 April 2004 Tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah bahwa upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan (Arief R Kurniawan, 2013).

Jenis–Jenis Kompensasi Menurut Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja No. SE-07/MEN/1990 tentang Pengelompokan Upah, maka pendapatan dapat dibedakan menjadi pendapat berupah upah dan pendapatan non-upah. Pendapatan berupa upah terdiri dari: upah pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap. Sedangkan pendapatan berupa non-upah terdiri dari: fasilitas, bonus, tunjangan hari raya (THR) dan Insentif.

Selain itu, pendapatan pekerja/buruh dapat pula digolongkan menurut bagaimana pendapatan tersebut diterima, yaitu :

1. Pendapatan langsung dan pendapatan tidak langsung. Pendapatan langsung adalah segala jenis pendapatan yang diterima buruh/karyawan secara tunai (atau cek dan transfer bank) secara rutin dan periodik. Termasuk didalam golongan pendapatan langsung adalah Upah pokok adalah imbalan dasar yang

dirkan kepada pekerja menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang besarnya



ditetapkan berdasarkan kesepakatan. Upah pokok biasanya diperhitungkan mampu menghidupi pekerja/buruh selama satu bulan atau periode tertentu.

2. Tunjangan tetap adalah suatu pembayaran yang dilakukan oleh pengusaha kepada pekerja/buruh dan keluarganya secara teratur berkaitan dengan pekerjaannya. Tunjangan ini dibayarkan secara rutin sesuai dengan periode pembayaran upah pokok dengan jumlah yang tetap sesuai kesepakatan. Contoh-contoh tunjangan tetap adalah tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan perumahan, dan sebagainya.
3. Tunjangan tidak tetap adalah pembayaran imbalan baik langsung maupun tidak langsung kepada pekerja/buruh dengan jumlah yang tidak tetap, serta dibayarkan menurut satuan waktu yang tidak sama dengan upah pokok dan tunjangan tetap. Contoh tunjangan tidak tetap adalah tunjangan transportasi yang diberikan hanya jika pekerja/buruh masuk kerja, tunjangan makan yang hanya diberikan setelah pekerja/buruh bekerja selama 4 jam, dan sebagainya.
4. THR, Gratifikasi, dan Pembagian Keuntungan Lainnya, tunjangan hari raya diberikan kepada buruh sesuai peraturan perusahaan. Gratifikasi atau hadiah kadang-kadang diberikan oleh perusahaan sebagai penghargaan atas pengabdian pekerjaan/buruh, atau sebagai sarana untuk memotivasi pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Termasuk dalam kelompok ini adalah gaji ke-13, gaji ke-14, dan sebagainya.
5. Bonus adalah pembayaran bukan upah yang diberikan perusahaan kepada pekerja atau buruh karena prestasinya. Bonus juga dapat diberikan karena perusahaan yang bersangkutan memperoleh laba yang melampaui target. Besarnya bonus serta syarat-syarat pemberian bonus diatur berdasarkan

akatan.



6. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

Sementara itu, pendapatan tidak langsung adalah pendapatan yang tidak diterima secara langsung, tetapi dalam bentuk lain, baik secara rutin maupun tidak. Termasuk dalam golongan pendapatan tidak langsung adalah :

1. Fasilitas adalah kenikmatan dalam bentuk nyata yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja/buruh karena hal-hal yang bersifat khusus atau untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh. Fasilitas ini misalnya kendaraan, alat komunikasi, makan siang, tempat ibadah, penitipan anak, koperasi, kantin, dan lain- lain
2. Santunan
3. Bantuan Biaya Pendidikan dan Pelatihan
4. Premi Asuransi maupun tabungan hari tua yang dibayarkan oleh perusahaan (termasuk didalamnya iuran Jamsostek)

2.1.2 Job Analysis

Dalam bahasa inggris, analisis jabatan disebut dengan istilah *job analysis*, kadang-kadang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan langsung menjadi Analisis Jabatan. Analisis Jabatan ini merupakan salah satu fungsi penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (*right man at the right place*).

Analisis Jabatan harus merumuskan semua jabatan baik sebagai tenaga pelaksana, non-manajerial maupun manajerial dalam suatu perusahaan sedangkan hasil dari Analisis Jabatan atau *Job Analysis* ini adalah identifikasi jabatan, ringkasan tugas, rincian tugas, spesifikasi jabatan (pendidikan, pelatihan

us, pengalaman kerja, masa kerja, psikologi yang meliputi bakat kerja, men kerja dan minat kerja), hasil kerja dan tanggung kerja. Dengan kata



lain, *Job Analysis* atau Analisis Jabatan ini melakukan eksplorasi secara sistematis suatu jabatan, melakukan studi dan pencatatan tanggung jawab, tugas, keterampilan yang harus dimiliki, akuntabilitas, lingkungan kerja dan persyaratan kemampuan yang dibutuhkan pada pekerjaan atau jabatan tersebut untuk kepentingan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Artinya, semua faktor yang dibutuhkan oleh pekerjaan dan apa yang harus dimiliki oleh seorang karyawan yang mengisi jabatan tersebut atau pekerjaan tersebut agar dapat bekerja secara produktif harus diidentifikasi secara sistematis, jelas dan rinci dalam *Job Analysis* (Analisis Jabatan) ini.

Job Analysis atau Analisis Jabatan melibatkan pengumpulan dan pencatatan data terkait pada pekerjaan dan jabatan seperti pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab, kualifikasi pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan serta karakteristik dan emosional yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan oleh manajemen perusahaan. Analisis Jabatan atau *Job Analysis* ini kemudian didokumentasikan sehingga bermanfaat bagi manajemen perusahaan untuk dapat menentukan kesesuaian antara pekerjaan dan karyawan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menilai kinerja seorang karyawan dan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawannya.

Analisis Jabatan (*job analysis*) adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Dengan analisis jabatan, tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan dapat teridentifikasi. Secara tradisional, analisis pekerjaan merupakan titik awal

aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya. Dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat dewasa ini, kebutuhan akan sistem analisis pekerjaan



yang baik sangat penting. Pekerjaan baru tercipta, dan pekerjaan lama dirancang ulang atau dihapuskan. Analisis Jabatan bahkan berpendapat bahwa perubahan yang terjadi biasa selalu cepat sehingga sistem analisis pekerjaan yang ada menjadi kurang efektif.

Suatu pekerjaan terdiri dari sekelompok tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dijalankan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan, dianalisis, dan dicatat, sesuai dengan apa adanya pekerjaan tersebut, dan bukan bagaimana seharusnya pekerjaan tersebut. Menentukan bagaimana seharusnya suatu pekerjaan ditata umumnya menjadi tugas dari manajer industri, analisis metode, dan lain-lain. Analisis Jabatan dilaksanakan setelah pekerjaan dirancang, karyawan dilatih dan pekerjaan dijalankan.

Analisis Jabatan dilaksanakan pada tiga saat. Pertama, pada saat organisasi didirikan dan program analisis pekerjaan dimulai untuk pertama kalinya. Kedua, ketika tercipta pekerjaan-pekerjaan baru. Ketiga, ketika pekerjaan berubah secara signifikan akibat adanya teknologi, metode, prosedur, atau sistem yang baru. Analisis pekerjaan paling sering dilaksanakan akibat adanya perubahan-perubahan dalam karakteristik pekerjaan. Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan maupun spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari pekerjaan. Kualifikasi minimum yang dapat diterima, yang harus dimiliki



seseorang agar dapat menjalankan pekerjaan tertentu termuat dalam spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Informasi yang diperoleh melalui analisis pekerjaan penting untuk menyusun deskripsi pekerjaan. Pada awalnya, deskripsi pekerjaan didefinisikan sebagai dokumen yang menyatakan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Sangat penting untuk memiliki deskripsi-deskripsi pekerjaan relevan dan akurat. Deskripsi-deskripsi pekerjaan harus memberikan pernyataan yang ringkas mengenai apa yang diharapkan untuk dikerjakan pada karyawan dalam pekerjaan, bagaimana mereka mengerjakannya, dan kondisi-kondisi dimana tugas-tugas dijalankan. Item-item yang sering dimasukkan dalam deskripsi pekerjaan yaitu tugas utama yang dikerjakan, persentase waktu yang dialokasikan untuk setiap tugas, standar-standar kinerja yang harus dicapai, kondisi-kondisi kerja dan bahaya yang mungkin terjadi, jumlah karyawan yang menjalankan pekerjaan dan mesin-mesin dan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan didefinisikan sebagai dokumen yang berisi kualifikasi-kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan tertentu. Spesifikasi pekerjaan harus selalu mencerminkan kualifikasi yang minimum bukan yang ideal, untuk menjalani pekerjaan tertentu. Beberapa masalah bisa timbul jika spesifikasi dibesar-besarkan. Pertama, jika spesifikasi ditetapkan terlalu tinggi sehingga secara sistematis menyingkirkan kaum minoritas dari pertimbangan untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan, organisasi menghadapi resiko mendapatkan gugatan diskriminasi. Kedua, biaya-biaya kompensasi akan meningkatkan karena para kandidat yang ideal harus diberi imbalan lebih tinggi

gkan para kandidat dengan keterampilan minimum. Ketiga, lowongan-



lowongan pekerjaan akan lebih sulit terisi karena kandidat yang ideal lebih sulit ditemukan dibandingkan kandidat berkualifikasi minimum.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Robbins and Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Faktor–Faktor Yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hartatik (2014) Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidak pekerjaan serta perasaan seseorang, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Atasan (*supervisor*) atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai *figure* ayah/ibu/teman, sekaligus atasannya. Teman sekerja (*wokers*) faktor ini membahas tentang hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan. Promosi (*promotion*) merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Gaji/upah (*pay*) gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat

. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap



kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2008).

Pada tahun 2005, pembagian dua buah atas dan bawah itu membuat teori Herzberg dikenal orang sebagai *two factor theory* atau *motivator hygiene theory*. Kebutuhan tingkat atas pada teori Herzberg yang diturunkan dari Maslow adalah penghargaan dan aktualisasi diri yang disebut sebagai motivator, sedangkan kebutuhan yang lain digolongkan menjadi kebutuhan bawah yang disebut sebagai *hygiene factor*.

Terdapat faktor-faktor tertentu yang diasosiasikan dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor tertentu yang disosiasikan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya yang dirasakan dan diberikan pada tenaga kerja.
2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
3. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
4. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas kinerjanya.
5. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya.

Semua faktor di atas sering kali berhubungan dengan isi (*content*) dari pekerjaan, itu mengapa seringkali disebut juga *content factor*. Sedangkan



kelompok-kelompok faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali disebut dengan *context factor*. Faktor-faktor ini adalah:

1. Kebijakan perusahaan (*company policy*), derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku diperusahaan.
2. Penyeliaan (*supervision*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan oleh tenaga kerja.
3. Gaji (*salary*), derajat kewajaran gaji/upah sebagai suatu imbalan atas hasil kerjanya (*performance*)
4. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
5. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaannya.

Content factor dalam teori Herzberg sering disebut dengan motivator, yaitu faktor faktor yang dapat mendorong orang untuk dapat memenuhi kebutuhan tingkat atasnya dan merupakan penyebab orang menjadi puas atas pekerjaannya. Bila *content factor* ini tidak ada, maka akan dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas atas pekerjaannya atau orang tersebut dalam keadaan netral, merasa tidak "puas" tetapi juga tidak merasa "tidak puas". Sedangkan *context factor*, yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan ini sering disebut dengan *hygiene factor*, dimana pekerjaan memberikan kesempatan untuk seseorang dalam pemenuhan kebutuhan tingkat bawah. Bila *context factor* yang tidak terpenuhi, tidak ada, ataupun tidak sesuai maka dapat membuat pekerja merasa tidak puas (*dissatisfied*). Dalam ketidakterpenuhinya *context factor* akan membuat tenaga kerja banyak mengeluh dan merasa tidak puas, tetapi bila dipenuhi maka pekerja

ada pada posisi tidak lagi tidak puas (bukan berarti puas) atau tepatnya keadaan posisi netral.



Faktor-faktor yang masuk kedalam kelompok motivator cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk kedalam kelompok *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif. Faktor *hygiene* bisa memindahkan ketidakpuasan dan meningkatkan *performance*, namun sampai titik tertentu, memperbaiki faktor-faktor tersebut tidak lagi berpengaruh banyak. Untuk itu usaha-usaha yang dilakukan untuk lebih meningkatkan *performance* dan sikap lebih positif, sebaiknya menggunakan dan berpusat pada faktor-faktor motivator. Pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi oleh kedua faktor tersebut. Faktor *hygiene* untuk menghindari ketidakpuasan kerja karyawan dan motivator sebagai faktor yang memastikan kepuasan kerja karyawan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memaksimalkan proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas pada karyawan, tim, dan akhirnya. Meskipun setiap fungsi SDM berkontribusi terhadap manajemen kinerja, pelatihan dan penilaian kinerja memainkan peran signifikan dalam proses tersebut. Jika penilaian kinerja adalah proses yang dinamis, konstan, dan berkelanjutan. Setiap orang dalam 141 organisasi adalah bagian dari sistem manajemen kinerja.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan

kerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis
si, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi



(Amstrong dan baron 1998:15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan tujuan-tujuan spesifik lain yang telah ditentukan. Manajer yang mengevaluasi karyawan berdasarkan faktor-faktor yang tidak secara jelas ditetapkan sebelumnya berpeluang besar dituduh melakukan diskriminasi (Mondy, 2008).

Kinerja berdasarkan Kamus Bahasa Indonesia diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Sejalan dengan definisi tersebut, Mahsun (2006:25) membenarkan bahwa kinerja adalah mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang strategi perencanaan suatu organisasi.

Selain itu, terdapat ukuran kinerja yang lazim digunakan, yang mana tidak hanya mengandalkan pada pengukuran keuangan saja tetapi juga memperhatikan ukuran-ukuran non keuangan. Pengukuran kinerja ini dikenal dengan *Balanced Scocard (BSC)*.

Kinerja karyawan adalah tingkat hasil yang dicapai karyawan pada fungsi dan tugas tertentu sesuai dengan persyaratan kerja. Menurut Boudreau dan Milkovich (1997), kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu:

- a. Kemampuan (*Ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang

individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu: 1) kemampuan fisik yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang



menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan, yaitu berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina. 2) Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan numerik, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.

- b. Motivasi (*Motivation*) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
- c. Peluang (*Opportunity*) Peluang yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan, karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal,

faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:



- a. Faktor Internal Pegawai. Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- b. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
- c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Ivancevish (2002) menyatakan bahwa ada tiga variabel utama yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik psikologis. Lebih lanjut lagi, Gibson, Ivancevish, dan Donnelly (1987) menyatakan bahwa keterlibatan kerja (*job Involvement*) dan kepuasan kerja masuk dalam karakteristik individu.



asarkan beberapa pendapat yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal atau

faktor dalam diri meliputi; fisik, kemampuan intelektual, motivasi, faktor bawaan (bakat, sifat kepribadian) dan karakteristik kepribadian. Faktor eksternal dan lingkungan meliputi; peluang, dukungan yang diterima, kebudayaan pekerjaan, faktor lingkungan (keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi) dan karakteristik organisasi.

Meningkatkan Kinerja Pegawai Menurut Tyson and Jackson (2001) meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana tetapi penting. Konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkat dengan cepat dan terus-menerus dengan cara meninjau keberhasilan dan kegagalannya. Tyson dan Jackson mengatakan ada empat tahap dalam rencana kerja meningkatkan kinerja, yaitu :

- a. Tahap pertama, memulai tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan membiarkan tim mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas-tugas yang merintangi keberhasilan.
- b. Tahap kedua, dari faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan pilihlah yang praktis dan buang yang tidak mempunyai nilai.
- c. Tahap ketiga, kelompok kemudian harus menyetujui bagaimana membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain.
- d. Tahap keempat, analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tingkat kelompok, tetapi juga pada tingkat individual.

Sedangkan Wirjana (2007) menyatakan kinerja pada umumnya terdiri dari kinerja pada tingkat organisasi dan pada tingkat individu. Pada tingkat organisasi, kinerja yang kurang berkualitas merupakan akibat atau hasil dari kepemimpinan

yang berkualitas, manajemen yang kurang profesional, atau sistem kerja



yang tidak baik. Untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkualitas dan mengatasi masalah yang ditemui dalam upaya meningkatkan kinerja.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris Pengaruh *job analysis* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Peta Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1.	Solihin, 2015	Pengaruh Kejelasan <i>Job Description</i> dan <i>Job Specification</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT XYZ	Variabel dependen -kepuasan kerja Variabel independen - <i>job description</i> - <i>job specification</i>	<i>Job description</i> dan <i>job specification</i> memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial ataupun simultan terhadap kepuasan kerja
2.	Agung Azhary, 2014	Pengaruh Deskripsi Kerja dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Pegawai Departemen Pgt Pt. Chevron Pacific Indonesia)	Variabel dependen -kepuasan kerja Variabel independen - <i>job description</i> - <i>job specification</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa deskripsi kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dan positif terhadap efektivitas organisasi melalui kepuasan kerja
3.	Ayu Rolinda, 2017	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Susan Spa& Resort Bandungan	Variabel Dependen -Kepuasan Karyawan Variabel Independen -Kompensasi -Lingkungan Kerja - Budaya Perusahaan	Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan



No	Nama, Tahun	Judul	Variabel	Hasil
4.	Made Bayu Indra Nugraha dan Ida Bagus Ketut Surya, 2016	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel Dependen -Kepuasan Kerja Variabel Independen -Kompensasi -Lingkungan Kerja	Kompensasi, Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5.	Akhwanul Akmal dan Ihda Tamini, 2015	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gaya makmur Mobil Medan	Dependen -Kepuasan Kerja Variabel Independen -Kompensasi	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kompensasi
6.	Mary Makena Muguongo., Et al 2015	<i>Effects of compensation on job satisfaction among secondary school teacher in maara sub-county of tharaka nithi county kenya</i>	<i>Dependen: Job Satisfaction Independen: Compensation</i>	Kompensasi memberi dampak yang positif terhadap <i>job satisfaction</i>
7.	Garry Surya Changgriawan, 2017	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Di One Way Production	Dependen -Kinerja Karyawan Organisasi Variabel Independen -Kepuasan Kerja -Motivasi Kerja	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja
8.	Irhamatul Jariyati, 2016	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep	Dependen -Kinerja Karyawan Variabel Independen -Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan



No	Nama, Tahun	Judul	Variabel	Hasil
9.	Wanda Febriyana, 2015	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra 2015	Dependen -Kinerja Karyawan Variabel Independen -Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
10.	Giyarto, 2015	Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Pencapaian Kinerja Organisasi Di Universitas Muhammadiyah Surakarta	Variabel Dependen -Kinerja Organisasi Variabel Independen -Analisis Jabatan	Analisis jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi
11.	Mariana Kharistina Supit, 2016	Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Ngada	Variabel Dependen - <i>Job description</i> - <i>job specification</i> Variabel Independen -Kinerja Pegawai	<i>Job description</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai <i>job specification</i> tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
12.	Muhammed Inuwa, 2016	<i>Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach</i>	Variabel Dependen - <i>Job description</i> Variabel Independen Kinerja Karyawan	Job description berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Nimalathasan Balasundaram, 2010	<i>Job Satifaction and employees work performance: a case strudi of people's bank in Jaffna peninsula srilanka</i>	Variable dependen kinerja karyawan. Variable independen: kepuasan kerja	Dalam analisis ini menemukan adanya hubungan positif antara kepuasn kerja dan kinerja karyawan.
14.	Muhammad Arifin, 2017	Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi terhadap Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara).	Variabel Dependen Kinerja Variabel Independen - Kompensasi - Kepuasan Kerja	Kompensasi Berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja



No	Nama, Tahun	Judul	Variabel	Hasil
15.	Yoga Ammar Prabowo, 2017	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri	Variabel Dependen -Kinerja Karyawan Variabel Independen -Motivasi -Disiplin -Kompensasi Karyawan	Motivasi, Disiplin, Kompensasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
16.	Darnita Leoni Saputri, 2018	Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan <i>Food And Beverage Department Di Hotel Grand Central Pekanbaru</i>	Variabel Dependen -Kinerja Karyawan Variabel Independen -Kompensasi	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
17.	Lucia Feraro Banta and Shirin Al Shaikh, 2017	<i>Relation of Compensation and Benefits on Employees Performance: A Study of Audit Firms in Bahrain</i>	Variabel Dependen -Kinerja Karyawan Variabel Independen -Kompensasi	Kompensasi mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan
18.	Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani, 2015	Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kopanitia	Variabel Dependen -Kinerja Karyawan Variabel Independen -Kompensasi	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
19.	Cici Rosita Devi, 2016	Pengaruh <i>Job Spesifikation</i> terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada PG Tjoekir Jombang)	Independen - <i>Job spesifikation</i> Dependen -Kinerja karyawan -kepuasan kerja	<i>Job spesifikation</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan
20.	Nisbat Ali, 2014	<i>Impact of job analysis on employee performance, mediating role of job satisfaction: a study of FMCG's sector in Pakistan</i>	Dependen -Kinerja Karyawan Mediasi: -Kepuasan Kerja Independen: - <i>Job analysis</i>	<i>Job analysis</i> menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja karyawan, sementara efek mediasi dari kepuasan kerja juga ditemukan memiliki hubungan positif pada kinerja karyawan.



No	Nama, Tahun	Judul	Variabel	Hasil
21.	Nurul Hidayah, 2016	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Keuangan Dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta)	Dependen -Kinerja Karyawan Variabel Independen -Kompensasi Variabel Intervening -Kepuasan Kerja	Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.
22.	Teguh Retnoningsih, 2016	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)	Variabel Dependen - Kinerja Karyawan - kepuasan kerja Variabel Independen - Kompensasi	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

