



---

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
( Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa )**

**Habib Ibnu Alwan, Indi Djastuti<sup>1</sup>**  
[alwn@icloud.com](mailto:alwn@icloud.com)

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

**ABSTRACT**

*Employee performance is influenced by the various personal traits of each individual. In a competitive and globalized development, the company needs high-performing employees. People with high levels of performance are referred to as productive people, and conversely people who do not reach the standard level are said to be unproductive or low performing. Many factors can affect employee performance, such as compensation and job satisfaction. The purpose of this study is to analyze the effect of compensation on employee performance with job satisfaction as intervening.*

*Population used is employees of production CV. Manfaat, Jl. Ambarawa-Magelang KM 3, Gondoriyo, Jambu which amounted to 203 employees. Samples taken 67 employees. The type of data used in the primary data. Methods of data collection questionnaire. Analytical technique used was path analysis, previously tested by instrument test and classical assumption test.*

*The research result showed that: Compensation proved to have effect positive and significant on job satisfaction. Job satisfaction proved to have effect positive and significant on employee performance. Compensation proved to have effect positive and significant on employee performance. Compensation proved to have effect on employee performance with job satisfaction as intervening variable.*

**Keywords** : *Compensation, Job Satisfaction, Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Oleh karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik (Rivai dan Sagala,2013:547).

Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Oleh sebab itu, perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja. Kinerja merupakan perilaku nyata yang

---

ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama, karyawan memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

Biasanya orang yang level kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau kinerjanya rendah (Sutrisno,2012:150). Informasi tinggi rendahnya kinerja seseorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kerja karyawan (Sutrisno,2012:151).

Banyak faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Dhermawan, dkk (2012) kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian Artana (2012), Riansari, dkk (2012) serta Murty dan Hudiwinarsih (2012) menemukan sebaliknya bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Obyek penelitian ini CV. Manfaat, Jl. Ambarawa-Magelang KM 3, Gondoriyo, Jambu adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi tepung. CV. Manfaat menginginkan karyawannya bekerja maksimal dan menunjukkan kinerja yang terbaik, sehingga hal ini dapat meningkatkan produksi, meningkatkan penjualan, memperoleh keuntungan dan perusahaan dapat bertahan hingga waktu lama. Hal ini dengan syarat bahwa produknya berkualitas bagus, sehingga dapat dimanfaatkan oleh masyarakat karena banyak yang membeli.

Berdasarkan data, produk rejeck CV. Manfaat, Gondoriyo, Jambu adalah tahun 2011 – 2015, terdapat eningkatan jumlah unit produk yang tidak lolos (*reject*) dari proses *quality control* produksi tepung CV. Manfaat. Rata-rata produk rejeck dari tahun 2011 – 2015 sebanyak 1.073 unit dengan kenaikan rata-rata 17,83%. Produk yang rejeck tersebut tentunya akan merugikan perusahaan karena perusahaan sudah mengeluarkan biaya bahan baku, tetapi tidak dapat dijual dengan harga yang seharusnya. Produk yang rejeck tersebut dapat dijual, namun dengan harga yang lebih murah dari harga pasar, sehingga perusahaan akan merugi. Peningkatan produk rejeck ini disebabkan oleh kelalaian pengawasan yang dilaksanakan di divisi produksi tepung. Tentunya apabila hal ini terus berlanjut dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Pengawasan yang kurang maksimal dari karyawan disebabkan oleh beberapa hal, salah satunya kompensasi. Praktek pemberian kompensasi finansial di perusahaan CV. Manfaat dianggap kurang maksimal, sehingga karyawan merasa kurang puas, dan akhirnya berdampak pada kinerja yang menurun. Kinerja yang menurun juga berdampak pada realisasi produksi yang menurun.

Berdasarkan data, target vs realisasi CV. Manfaat tahun 2011 – 2015 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.  
Target vs Realisasi Produksi Tepung  
CV. Manfaat , Gondoriyo, Jambu  
Tahun 2011 - 2015

Tahun	Target (Kw)	Realisasi (Kw)	Pencapaian (%)
2011	1.660.000	1.543.412	92,98
2012	1.775.000	1.639.928	92,39
2013	1.690.000	1.552.413	91,86
2014	1.800.000	1.645.676	91,43
2015	1.917.000	1.701.847	88,78
Rata-Rata	1.768.400	1.616.655	91,49

Sumber : Bagian Produksi, CV, Manfaat, 2016

Berdasarkan tabel 1, rata-rata realisasi produksi tepung CV. Manfaat sebesar 91,49% artinya target yang seharusnya 100% hanya dicapai 91,49%. Bila dilihat dari setiap tahunnya, terjadi penurunan realisasi, bahkan tahun 2015 realisasi produksi tepung hanya mencapai 88,78%. Diduga adanya kompensasi yang dianggap kurang maksimal menyebabkan kepuasan kerja karyawan menjadi rendah sehingga berdampak pada penurunan kinerja karyawan secara keseluruhan, khususnya bagian produksi tepung.

*Based that research result, so this research intend to analyze the effect of compensation on employee performance with job satisfaction as intervening.*

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67). Definisi lain kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5). Menurut Sutrisno (2012:151), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sedangkan menurut Bangun (2012:231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Juga menurut Silalahi (2013:408), kinerja adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas. Pengertian lain kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013:548).

Organisasi adalah kelompok orang yang bekerja bersama dalam satu struktur untuk mencapai tujuan bersama. Ada dua pihak yang bertanggungjawab untuk mencapai tujuan-tujuan, sasaran-sasaran serta target-target organisasional yaitu manajer dan karyawan baik, sebagai individual maupun kelompok. Pekerjaan manajer adalah menetapkan tujuan dan strategi serta melakukan arahan, dan koordinasi untuk mencapainya. Manajer membangun tim kerja yang secara efisien dan secara efektif mencapai tujuan, sasaran-sasaran, dan target organisasional. Sementara karyawan bekerja sesuai arahan dan strategi agar tujuan dan sasaran tercapai (Silalahi, 2013:408).

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja manajer dan kinerja karyawan. Kinerja manajer adalah satu ukuran tentang bagaimana manajer secara efektif melaksanakan tugas-tugas dan secara efisien menggunakan sumber-sumber untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Di banyak organisasi, kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi (Silalahi, 2013:408).

### Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang disumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012:255). Definisi lain kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya (Sunnyoto, 2012:29). Menurut Sutrisno (2012:187), kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Juga menurut Rivai dan Sagala (2013:741), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasanya pada perusahaan.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena merupakan salah satu aspek paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai aspek yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Sistem

kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Sutrisno,2012:181).

Kompensasi tidak saja diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk Perusahaan harus memberikan kompensasi yang tepat, dimana besar kecilnya kompensasi yang diterima memungkinkannya mempertahankan taraf kehidupan yang wajar dan layak tanpa ketergantungan pemenuhan kebutuhannya pada orang lain. Di samping itu, dari sudut kepentingan organisasi, kemampuan, pengetahuan, ketrampilan serta waktu dan tenaga kerja para karyawan dapat dipergunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat bertumbuh dan berkembang, baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif. Oleh sebab itu, sistem kompensasi yang baik adalah yang mampu menjamin kepuasan para karyawan, sehingga organisasi akan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi (Sunnyoto,2012:30).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya (Sutrisno,2012:75). Menurut Moorhead dan Griffin (2013:71), kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang puas atau terpenuhi oleh pekerjaannya. Juga menurut Kreitner dan Kinicki (2014:169), kepuasan kerja adalah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan betah bersama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stres yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead dan Griffin,2013:71).

Seseorang yang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya (Sutrisno,2012:75). Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Sutrisno,2012:76).

### **Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian Pudjiastuti dan Sriwidodo (2011) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Suwardi dan Utomo (2011) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Artana (2012) menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Dhermawan, dkk (2012) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

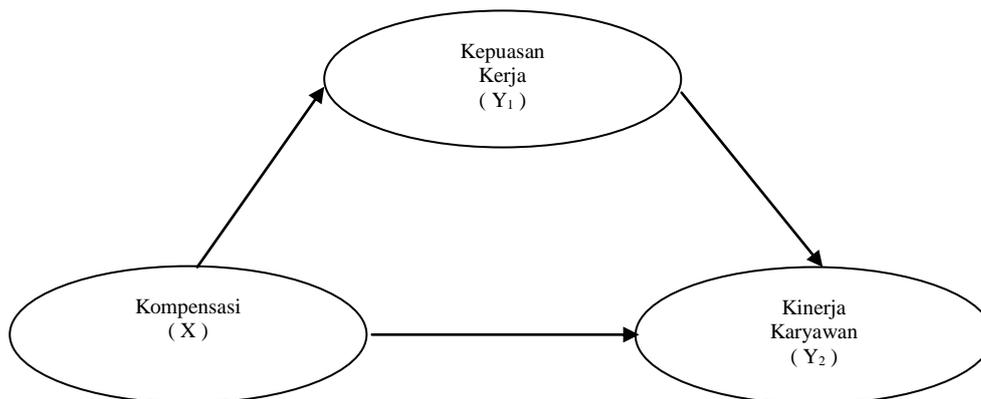
Hasil penelitian Fitrianasari, dkk (2012) menunjukkan bahwa Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012) menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil penelitian Riansari, dkk (2012) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan serta Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Rahayu, dkk (2013) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Suwati (2013) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### Kerangka Pemikiran

Pada umumnya, perusahaan hanya mengharapkan kinerja atau hasil kerja yang terbaik dari para karyawannya. Namun, hasil kerjanya itu tidak akan optimal muncul dari karyawan dan bermanfaat bagi perusahaan. Namun, tanpa adanya laporan kondisi kinerja karyawan pihak organisasi atau perusahaan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai karyawan mana yang patut diberi penghargaan atau karyawan mana yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya kinerja karyawan. Untuk itu, agar karyawan mampu menunjukkan kinerja yang maksimal, maka perusahaan harus memperhatikan beberapa hal, seperti kompensasi yang cukup dan kepuasan kerja bagi karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran seperti pada gambar 1 :

Gambar 1  
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dhermawan, dkk (2012) serta Fitrianasari, dkk (2012)

### Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya (Sunyoto,2012:29). Perusahaan harus memberikan kompensasi yang tepat, dimana besar kecilnya kompensasi yang diterima memungkinkannya mempertahankan taraf kehidupan yang wajar dan layak tanpa ketergantungan pemenuhan kebutuhannya pada orang lain. Di samping itu, dari sudut kepentingan organisasi, kemampuan, pengetahuan, ketrampilan serta waktu dan tenaga kerja para karyawan dapat dipergunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat bertumbuh dan berkembang, baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif. Oleh sebab itu, sistem kompensasi yang baik adalah yang mampu menjamin kepuasan para karyawan, sehingga organisasi akan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi (Sunyoto, 2012:30). Kompensasi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dengan sesuai dengan keinginan karyawan, dapat memuaskan karyawan. Hasil penelitian Siregar (2011), Dhermawan, dkk (2012) serta Riansari, dkk (2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya (Wirawan,2013:698). Persepsi merupakan perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika orang merasa dan bersikap positif terhadap pekerjaannya, ia puas terhadap pekerjaannya. Jika merasa dan bersikap negatif terhadap pekerjaannya, maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan

keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Sutrisno,2012:76). Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja akan menunjukkan hasil yang positif. Pada penelitian Pudjiastuti dan Sriwidodo (2011), Riansari, dkk (2012) serta Khan, et all (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya (Sunyoto,2012:29). Perusahaan harus memberikan kompensasi yang tepat, dimana besar kecilnya kompensasi yang diterima memungkinkannya mempertahankan taraf kehidupan yang wajar dan layak tanpa ketergantungan pemenuhan kebutuhannya pada orang lain. Di samping itu, dari sudut kepentingan organisasi, kemampuan, pengetahuan, ketrampilan serta waktu dan tenaga kerja para karyawan dapat dipergunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat bertumbuh dan berkembang, baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif. Oleh sebab itu, sistem kompensasi yang baik adalah yang mampu menjamin kepuasan para karyawan, sehingga organisasi akan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi (Sunyoto, 2012:30). Hasil penelitian Dhermawan, dkk (2012), Rahayu, dkk (2013) serta Suwati (2013) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Variabel independen yaitu Kompensasi. Kompensasi diukur melalui : kelayakan gaji, kesesuaian gaji dan tanggungjawab, pemberian tunjangan, pemberian bonus dan penghargaan dari perusahaan (Artana,2012:72 dan Rahayu, dkk,2013:93). Variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja diukur melalui : kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap peluang promosi, kepuasan terhadap suasana dan kondisi lingkungan kerja, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap pimpinan. Sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja karyawan diukur melalui : kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kesetiaan, bisa bekerja sama, kemampuan adaptasi, inisiatif dan kemandirian (Artana,2012:72).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi CV. Manfaat, Jl. Ambarawa-Magelang KM 3, Gondoriyo, Jambu yang berjumlah 203 karyawan.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi CV. Manfaat, Jl. Ambarawa-Magelang KM 3, Gondoriyo, Jambu.

Dengan metode Slovin ( $e = 10\%$ ), maka diperoleh sampel sebanyak 67 karyawan.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer mengenai persepsi responden tentang kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu obyek atau fenomena baru. Skala Likert memiliki dua bentuk pernyataan, yaitu pernyataan positif dan negative. Pemberian kuesioner

diberikan kepada karyawan CV. Manfaat, Jambu yang telah bekerja dengan masa kerja minimal 2,5 tahun

### Metode Analisis

#### Analisis Jalur

Analisis jalur adalah teknik untuk menganalisis dan menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas dengan variabel terikat (Sanusi,2014:156 dan Ghozali,2009:210).

Rumus (Ghozali,2009:210-211)

Persamaan 1 :

$$Y_1 = b_1 X + e_1$$

Keterangan :

Y1	=	Kepuasan Kerja
X	=	Kompensasi
b1	=	koefisien regresi
e1	=	error

Persamaan 2 :

$$Y_2 = b_1 X + b_2 Y_1 + e_2$$

Keterangan :

Y2	=	Kinerja Karyawan
X	=	Kompensasi
Y1	=	Kepuasan Kerja
b1 dan b2	=	koefisien regresi
e2	=	error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Sampel Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan dari perbedaan jenis kelamin memperlihatkan jumlah responden pria sebanyak 65,7%, sementara jumlah responden wanita sebanyak 34,3%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Manfaat di Ambarawa lebih banyak didominasi oleh kaum pria, yang berkaitan karena untuk proses produksi tepung membutuhkan karyawan di bagian operator penggilingan dan juga mengangkat barang untuk dilakukan pengepakan dan pengemasan yang kesemuanya membutuhkan tenaga lebih kuat untuk menjalankannya sehingga banyak merekrut karyawan pria.

Berdasarkan umur dapat diketahui bahwa sebagian besar responden, yaitu sebanyak 82,1% berumur antara 31 – 40 tahun. Hal ini menunjukkan meskipun rata-rata karyawan CV. Manfaat Ambarawa sudah berusia lebih dari 30 tahun tetapi masih dalam usia produktif untuk bekerja

Karakteristik responden yang dilihat berdasarkan dari pendidikan menunjukkan bahwa pendidikan yang ditempuh oleh para karyawan CV. Manfaat Ambarawa adalah SLTP dan SLTA, dengan jumlah terbanyak dari yang berpendidikan SLTA, yaitu sebanyak 86,6%. Hal ini karena untuk tugas produksi cukup mampu dijalankan oleh karyawan berpendidikan menengah karena yang terpenting memiliki pengetahuan dan ketrampilan didalam menjalankan tugas masing-masing, dimana hal ini bisa didapatkan dari pelatihan kerja yang diberikan perusahaan.

Karakteristik responden yang dilihat berdasarkan dari lama bekerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 40,3% telah bekerja selama 2,5 – 6,5 tahun di CV. Manfaat Ambarawa, sehingga sudah cukup mengenal kondisi kerja di perusahaan dan juga karakteristik tugas yang dijalani.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa sebagian besar responden, yaitu sebanyak 35,8% responden memiliki jabatan sebagai penggilingan bahan baku. Hal ini dapat terkait karena CV Manfaat Ambarawa bergerak di bidang produksi tepung sehingga lebih banyak membutuhkan karyawan untuk dibagian penggilingan berbagai bahan baku seperti beras, beras ketan, tepung sagu, singkong, dan jagung untuk menghasilkan berbagai produk tepung

yang dijual ke masyarakat seperti tepung beras, tepung ketan, tepung kanji, gandum, tapioka dan maizena.

### Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 2.  
Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi

Item Pertanyaan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Total	Indeks	Kategori
Menerima gaji yang layak	4,5	10,4	14,9	47,8	22,4	373,13	74,63	Tinggi
Menerima gaji sesuai tanggungjawab	1,5	11,9	43,3	34,3	9,0	337,31	67,46	Sedang
Menerima tunjangan makanan yang cukup	4,5	10,4	44,8	26,9	13,4	334,33	66,87	Sedang
Akan memperoleh bonus akhir tahun apabila perusahaan memperoleh keuntungan	3,0	7,5	25,4	43,3	20,9	371,64	74,33	Tinggi
Menerima penghargaan dari perusahaan karena berprestasi	4,5	9,0	52,2	20,9	13,4	329,85	65,97	Sedang
Nilai Indeks Kompensasi							69,84	Sedang

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2018

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai indeks kompensasi sebesar 69,84 dan termasuk pada penilaian sedang. Pada penilaian di setiap item pertanyaan menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian tinggi mengenai menerima gaji yang layak, dengan nilai indeks sebesar 74,63. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan mendapatkan gaji yang dapat digunakan untuk mencukupi kebutuhan hidup sehingga dapat hidup secara layak. Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai menerima gaji sesuai tanggungjawab, dengan nilai indeks sebesar 67,46. Gaji yang diberikan sebanding dengan bentuk tugas yang harus dijalankan, meskipun demikian belum ada penambahan gaji jika ada tanggung jawab lebih besar yang harus dijalankan para karyawan. Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai menerima tunjangan makanan yang cukup, dengan nilai indeks sebesar 66,87. Tunjangan makan dari perusahaan cukup digunakan untuk membeli beberapa makanan di sekitar tempat bekerja karyawan. Karyawan memberikan penilaian tinggi mengenai akan memperoleh bonus akhir tahun apabila perusahaan memperoleh keuntungan, dengan nilai indeks sebesar 74,33. Apabila omzet penjualan meningkat dari tahun sebelumnya maka ada keuntungan lebih besar yang sebagian akan dibagikan kepada karyawan sebagai bonus. Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai menerima penghargaan dari perusahaan karena berprestasi, dengan nilai indeks sebesar 65,97. Karyawan akan mendapat pujian dari pimpinan apabila berprestasi dalam menjalankan tugas, tetapi belum ditindaklanjuti dengan penghargaan lebih besar seperti pemberian tambahan uang sebagai imbalan atas prestasi yang dicapai karyawan.

Tabel 3  
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Item Pertanyaan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Total	Indeks	Kategori
Puas terhadap jenis pekerjaan yang diberikan	1,5	1,5	32,8	47,8	16,4	376,12	75,22	Tinggi
Puas terhadap peluang promosi yang ditawarkan perusahaan	4,5	20,9	32,8	26,9	14,9	326,87	65,37	Sedang
Puas terhadap suasana dan lingkungan kerja	4,5	10,4	46,3	28,4	10,4	329,85	65,97	Sedang
Puas bekerja sama dengan rekan kerja	4,5	14,9	11,9	38,8	29,9	374,63	74,93	Tinggi
Puas terhadap atasan	3,0	13,4	46,3	25,4	11,9	329,85	65,97	Sedang
Nilai Indeks Kepuasan Kerja							69,49	Sedang

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2018

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai indeks kepuasan kerja sebesar 69,49 dan termasuk pada penilaian sedang. Pada penilaian di setiap item pertanyaan menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian tinggi mengenai puas terhadap jenis pekerjaan yang diberikan, dengan nilai indeks sebesar 75,22. Hal ini dilatar belakangi karena karyawan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang diberikan sehingga akan merasa puas ketika menjalankannya. Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai puas terhadap peluang promosi yang ditawarkan perusahaan, dengan nilai indeks sebesar 65,37. Hal ini disebabkan tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan yang sama mendapatkan promosi jabatan. Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai puas terhadap suasana dan lingkungan kerja, dengan nilai indeks sebesar 65,97. Suasana kerja yang harmonis memberi kenyamanan tetapi kondisi ruang kerja yang bising dan juga panas memberi rasa tidak nyaman yang membuat karyawan kurang puas dalam bekerja. Karyawan memberikan penilaian tinggi mengenai puas bekerja sama dengan rekan kerja, dengan nilai indeks sebesar 74,93. Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan rekan kerja bisa diajak kerjasama dalam menjalankan tugas sehingga membuat karyawan puas terhadap rekan kerja. Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai puas terhadap atasan, dengan nilai indeks sebesar 65,97. Para pimpinan yang mampu bertindak bijaksana membuat karyawan merasa puas, tetapi disisi lain masih memberi pengawasan terlalu ketat terhadap karyawan sehingga membuat karyawan merasa kurang nyaman dengan sikap yang ditunjukkan atasan tersebut.

Tabel 4.  
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Item Pertanyaan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Total	Indeks	Kategori
Mampu bekerja dengan tingkat kesalahan yang minimal	4,5	13,4	46,3	32,8	3,0	316,42	63,28	Sedang
Mampu mengerjakan pekerjaan yang cukup banyak	4,5	17,9	46,3	22,4	9,0	313,43	62,69	Sedang
Mempunyai pengetahuan terhadap bidang yang sedang jalankan	3,0	7,5	26,9	37,3	25,4	374,63	74,93	Tinggi
Setia untuk tetap bekerja di perusahaan ini hingga waktu yang lama	4,5	20,9	38,8	23,9	11,9	317,91	63,58	Sedang
Bisa bekerja sama dengan karyawan lain	1,5	11,9	19,4	46,3	20,9	373,13	74,63	Tinggi
Mampu beradaptasi dengan jenis pekerjaan yang baru diberikan	3,0	17,9	41,8	26,9	10,4	323,88	64,78	Sedang
Mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	3,0	7,5	26,9	40,3	22,4	371,64	74,33	Tinggi
Mampu bekerja secara mandiri maupun dengan rekan kerja lain	4,5	6,0	26,9	40,3	22,4	370,15	74,03	Tinggi
Nilai Indeks Kinerja Karyawan							69,03	Sedang

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2018

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai indeks kinerja karyawan sebesar 69,03 dan termasuk pada penilaian sedang. Pada penilaian di setiap item pertanyaan menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian sedang mengenai mampu bekerja dengan tingkat kesalahan yang minimal, dengan nilai indeks sebesar 63,28. Hal ini menunjukkan karyawan bahwa para karyawan masih cukup sering melakukan kesalahan dalam bekerja, yang dapat dilihat banyaknya produk reject. Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai mampu mengerjakan pekerjaan yang cukup banyak, dengan nilai indeks sebesar 62,69. Karyawan hanya mampu menghasilkan output kerja yang terbatas atau belum sesuai target yang dibebankan oleh perusahaan. Karyawan memberikan penilaian tinggi mengenai mempunyai pengetahuan terhadap bidang yang sedang jalankan, dengan nilai indeks sebesar 74,93. Karyawan memiliki pengetahuan dan juga ketrampilan untuk menjalankan bidang tugas, dimana hal ini didapat dari pelatihan kerja yang diberikan perusahaan. Karyawan memberikan penilaian sedang mengenai setia untuk tetap bekerja di perusahaan ini hingga waktu yang lama, dengan nilai indeks sebesar 63,58. Saat ini karyawan masih berkeinginan bekerja di CV. manfaat, tetapi tidak menutup kemungkinan di waktu mendatang berpindah kerja ke tempat lain.

### Hasil Regresi

Persamaan 1 :  
 $Y_1 = b_1 X + e_1$

Tabel 5  
Hasil Regresi  
Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,983	,745		1,320	,192
Kompensasi	,939	,041	,942	22,650	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2018

Berdasarkan dari hasil regresi maka dapat dibuat persamaan linear antara kompensasi terhadap kepuasan kerja sebagai berikut.

$$Y_1 = 0,942X$$

Persamaan linear tersebut bisa diartikan bahwa dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,942 maka setiap ada peningkatan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Persamaan 2 :

$$Y_2 = b_1 X + b_2 Y_1 + e_2$$

Tabel 6  
Hasil Regresi  
Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,780	1,179		,662	,510
Kompensasi	,702	,193	,438	3,635	,001
Kepuasan Kerja	,839	,194	,522	4,331	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2018

Berdasarkan dari hasil regresi maka dapat dibuat persamaan linear antara kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

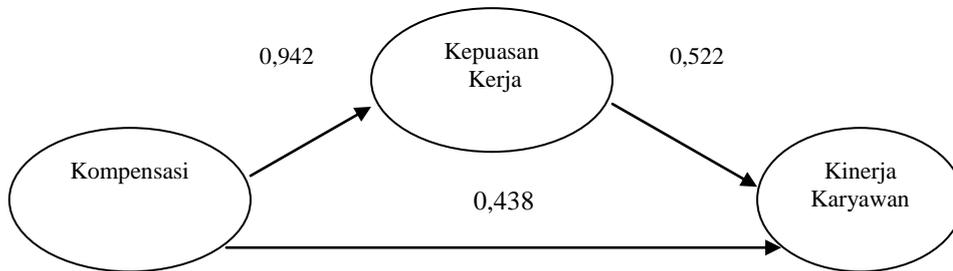
$$Y_2 = 0,438 X + 0,522 Y_1$$

1. Koefisien regresi kompensasi ( $b_1$ ) = 0,438, nilai positif yang didapat menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan kompensasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Koefisien regresi kepuasan kerja ( $b_2$ ) = 0,522, nilai positif yang didapat menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

### Hasil Uji Analisis Jalur

Uji analisis jalur digunakan untuk membuktikan apakah variabel kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Analisis dilakukan berdasarkan dari nilai *standardized coefficients* dan dapat dibuat analisis jalur sebagai berikut.

Gambar 2.  
Analisis Jalur Kompensasi Terhadap Terhadap  
Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja



Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2018

Berdasarkan dari gambar analisis jalur maka dapat dianalisa sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,438.
2. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,942 dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,522 Dengan demikian pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $0,942 \times 0,522 = 0,492$ .

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dibanding pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan, sehingga kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## SIMPULAN

Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (sig.  $0,000 < 0,05$ ). Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (sig.  $0,000 < 0,05$ ). Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (sig.  $0,001 < 0,05$ ). Kompensasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil ini dapat disimpulkan setiap ada peningkatan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang semakin meningkat kemudian berdampak peningkatan kinerja karyawan.

## KETERBATASAN

Keterbatasan penelitian ini terletak pada obyek penelitian adalah variabel independen yang digunakan yaitu hanya kompensasi dan kepuasan kerja untuk melihat pengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi CV. Manfaat di Ambarawa dan hanya mengambil obyek pada karyawan bagian produksi CV. Manfaat di Ambarawa.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disampaikan saran adalah pemberian kompensasi lebih ditingkatkan yaitu dengan menambah gaji apabila karyawan mendapatkan volume pekerjaan yang lebih tinggi sehingga sebanding tanggung jawabnya yang semakin besar untuk menyelesaikan tugas. Kepuasan kerja karyawan juga perlu ditingkatkan yaitu meningkatkan kepuasan dalam hal promosi, yaitu promosi didasarkan masa kerja dan prestasi sehingga memberi kesempatan setiap karyawan mendapatkan promosi apabila masa kerja mencukupi dan berprestasi dalam bekerja.

**REFERENSI**

- Artana, I Wayan Arta. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resto & SPA". **Jurnal Perhotelan dan Pariwisata**. Vol. 2. No. 1. Hal. 66 – 80. STIPAR Triatma Jaya. Denpasar. Bali.
- Baledi and Al Saed. 2017. "The Impact Of Compensation On Improving Employees Performance Through Job Satisfaction In Jordanian Newspaper". **International Journal of Business Quantitative**. Vol. 4. Issue 5. Page 86-102. Amman Arab University. Amman. Jordan.
- Bangun, Wilson. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Erlangga. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2015. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus. I Gde Adnyana Sudibya dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali". **Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan**. Vol. 6. No. 2. Agustus 2012. Hal. 173 – 184. Universitas Udayana. Bali.
- Fitrianasari, Dini, Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami. 2012. "Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Umum "Darmayu" Di Kabupaten Ponorogo)". **Jurnal Profit**. Volume 7. No. 1. Hal. 12 – 24. Universitas Brawijaya Malang. Malang.
- Ghozali, Imam. 2009. **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**. Cetakan Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Khan, Alamdar Hussain, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed. 2012. "Impact of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan". **African Journal of Business Management**. Vol. 6 (7). pp. 2697-2705. 22 February. 2012. Hailey College of Commerce. University of the Punjab. Lahore. Pakistan.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. **Perilaku Organisasi**. Edisi 9. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Kesembilan. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. **Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi**. Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Murty, Windy Aprila dan Gunasti Hudiwinarsih. 2012. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisaional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)". **Journal of The Indonesian Accounting Review**. Volume 2. No. 2. Juli 2012. Hal. 215 – 228. STIE Perbanas Surabaya. Surabaya.
- Nawab, Samina and Komal Khalid Bhatti. 2011. "Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction : A Case Study of Educational Sector of Pakistan". **International Journal of Business and Social Science**. Vol. 2 No. 8. May 2011. Page 25 – 32. COMSATS Institute of Information Technology. Pakistan

- Pudjiastuti, Enni dan Untung Sriwidodo. 2011. "Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SMP Negeri 1 Purwodadi Grobogan". **Jurnal Sumber Daya Manusia**. Vol. 5. No. 2. Desember 2011. Hal. 120 – 131. Universitas Slamet Riyadi Surakarta (UNS). Surakarta.
- Rahayu, Vebriana Tri, Vivi Ariyani dan Soni Kurniawan. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PLN Cabang Madiun". **Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi (JRMA)**. Vol. 1. No. 1. Februari 2013. Hal. 89 – 95. Universitas Widya Mandala. Madiun.
- Riansari, Titi, Achmad Sudiro dan Rofiaty. 2012. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Cabang Malang)". **Jurnal Aplikasi Manajemen**. Vol. 10. No. 4. Desember 2012. Universitas Brawijaya. Malang.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik**. Edisi Kedua. Cetakan Kelima. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Saharuddin and Sulaiman. 2016. "The Effect Of Promotion And Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction And Working Motivation Of Employees In The Department Of Water And Mineral Resources Energy North Aceh District". **International Journal of Business and Management Invention**. Volume 5. Issue 10. Page 33-40. University of Malikussaleh. Aceh. Indonesia.
- Sanusi, Anwar. 2014. **Metodologi Penelitian Bisnis**. Salemba Empat. Jakarta.
- Silalahi, Ulber. 2013. **Asas-Asas Manajemen**. Cetakan Kedua. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Sopiah. 2013. "The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia". **International Journal of Learning & Development**. Vol. 3. No. 2. Page 77-91. State University of Malang. Malang.
- Sugiyono. 2012. **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan Ke-16. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2012. **Teori, Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia**. *Center for Academic Publishing Service (CAPS)*. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 1. Cetakan Keempat. Prenada Media Group. Jakarta.
- Suardi dan Joko Utomo. 2011. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)". **Analisis Manajemen**. Vol. 5. No.1. Juli 2011. Hal. 75 – 86. Universitas Muria Kudus. Kudus.
- Suwati, Yuli. 2013. "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda". **Journal Ilmu Administrasi Bisnis**. Vol. 1. No. 1. Hal. 41 – 55. Universitas Mulawarman. Samarinda.
- Wirawan. 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Teori, Aplikasi, dan Penelitian**. Salemba Empat. Jakarta.