



Jurnal Ekonomika dan Bisnis

Journal homepage: <https://journal.feb-uniss.ac.id/home>

ISSN Paper : 2356-2439, ISSN Online : 2685-2446

KINERJA KARYAWAN BERBASIS KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA DENGAN KEPUASAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT SANDANG ASIA MAJU ABADI SEMARANG

Nur Lia Rahmawati^[1], Nanang Apriliyanto^[2], Fitria Yuni Astuti^[3]

^{[1][2]} Universitas Selamat Sri, ^[3] Universitas Selamat Sri,
alamatemail@gmail.com^[1]

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Riwayat Artikel: Diterima pada 5 November 2024 Disetujui pada 15 November 2024 Dipublikasikan pada 30 November 2024 Kata Kunci: Kompensasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Karyawan	Penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris Kinerja Karyawan Berbasis Kompensasi Dan Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisioner/angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis data dengan <i>Partial Least Square (PLS)</i>. Sampel pada penelitian ini berjumlah 90 responden yang merupakan karyawan divisi sewing PT Sandang Asia Maju Abadi Semarang. Berdasarkan hasil penelitian kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan mampu menjadi variabel mediasi pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga perusahaan yang mengimplementasikan dan memperhatikan variabel-variabel tersebut secara detail dapat meningkatkan kinerja karyawan divisi sewing PT Sandang Asia Maju Abadi Semarang.

PENDAHULUAN

Industri garmen merupakan salah satu sektor padat karya yang menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia, dengan kontribusi signifikan terhadap ekspor dan penyerapan tenaga kerja. PT Sandang Asia Maju Abadi, salah satu perusahaan garmen terkemuka di Semarang yang beroperasi sejak 1998, menghadapi tantangan serius dalam menjaga kinerja produksinya. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa divisi sewing, sebagai ujung tombak produksi, mengalami penurunan kinerja yang mengkhawatirkan selama periode 2023-2024. Pada tahun 2023, realisasi produksi hanya mencapai 53.043 unit dari target 82.886 unit (64%), sementara di tahun 2024 hanya 59.274 unit dari target 86.860 unit (68%). Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah sistemik dalam pengelolaan sumber daya manusia di lini produksi. Bisnis syariah memandang prinsip-prinsip Islam sebagai hal yang penting bagi praktik bisnis mereka. Bisnis ini tidak akan melakukan tindakan apa pun yang dilarang Islam (Pujiastuti et al., 2022).

Analisis lebih mendalam mengungkapkan dua faktor kritis yang diduga menjadi akar masalah. Pertama, kebijakan kompensasi yang tidak kompetitif di mana gaji pokok karyawan divisi sewing berkisar

antara Rp2,4-3,2 juta, jauh di bawah Upah Minimum Kota (UMK) Semarang sebesar Rp3,24 juta. Padahal, beban kerja karyawan cukup berat dengan jam kerja 8 hari per hari dan hanya 1 jam istirahat. Kedua, tingkat kedisiplinan kerja yang rendah tercermin dari catatan kehadiran tiga bulan terakhir (Mei-Juli 2024) yang menunjukkan 30 karyawan izin, 15 sakit, dan 9 alpa tanpa keterangan. Fenomena ini diperparah oleh ketidakpatuhan terhadap prosedur keselamatan kerja dan standar operasional.

Masalah kinerja ini menjadi semakin kompleks ketika dikaitkan dengan karakteristik khusus industri garmen yang sangat bergantung pada konsistensi dan ketelitian pekerja. Semenjak pandemi Covid-19 melanda negara Indonesia, banyak aspek pemenuhan kebutuhan manusia didukung oleh perbelanjaan berbasis online.(Junianingrum et al., 2023). Divisi sewing sebagai jantung produksi membutuhkan disiplin tinggi dan motivasi kerja yang stabil dari para karyawannya. Namun survei awal menunjukkan bahwa 65% karyawan mengaku tidak puas dengan sistem kompensasi yang ada, dan 58% mengeluhkan penerapan disiplin kerja yang tidak konsisten. Kondisi ini menciptakan lingkaran setan di mana ketidakpuasan kerja berujung pada penurunan produktivitas, yang kemudian semakin memperburuk pencapaian target produksi.

Situasi di PT Sandang Asia Maju Abadi ini merepresentasikan tantangan klasik dalam manajemen sumber daya manusia di industri manufaktur padat karya. Di satu sisi, perusahaan menghadapi tekanan untuk menjaga efisiensi biaya produksi, sementara di sisi lain harus mempertahankan kualitas dan kuantitas output. Ketidakseimbangan antara kompensasi yang diberikan dengan beban kerja, ditambah dengan lemahnya penegakan disiplin, telah menciptakan lingkungan kerja yang tidak optimal bagi pencapaian target produksi. Keunggulan kompetitif berasal dari berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam merancang, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung produknya.(Apriliyanto, 2023). Fakta-fakta empiris ini menunjukkan urgensi untuk meneliti lebih mendalam hubungan antara kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks spesifik industri garmen..

Kajian teoritis mengenai determinan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, namun hasilnya masih menunjukkan ketidakkonsistenan yang signifikan. Penelitian Adeline (2025) dan Yuningsih et al. (2024) menemukan bahwa kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan hotel dan manufaktur, dengan koefisien path 0.42 dan 0.38 secara berturut-turut. Temuan serupa dilaporkan oleh Hanantyo (2023) yang menegaskan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja dapat meningkatkan produktivitas hingga 23% pada industri tekstil. Namun di sisi lain, penelitian Monica (2021) dan Ahmadi (2024) justru menunjukkan hasil negatif atau tidak signifikan, khususnya pada sektor publik dan UKM, dimana kompensasi yang tidak tepat justru menurunkan motivasi kerja.

Pola ketidakkonsistenan yang sama terlihat dalam penelitian tentang disiplin kerja. Kirana (2020) dan Natalia (2022) membuktikan bahwa penegakan disiplin yang konsisten meningkatkan kinerja karyawan sebesar 30-35% pada perusahaan manufaktur besar. Namun Lusiana (2020) dan Suarjana (2022) menemukan bahwa disiplin yang terlalu kaku justru berdampak negatif pada kreativitas dan inovasi karyawan di perusahaan rintisan. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya faktor kontinjensi yang memoderasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja, seperti yang diungkapkan dalam meta-analisis Akbar et al. (2025).

Research gap utama dalam literatur terletak pada tiga aspek kritis. Pertama, belum ada konsensus mengenai bentuk kompensasi optimal untuk industri garmen yang memiliki karakteristik unik berupa pekerjaan repetitif namun membutuhkan ketelitian tinggi. Kedua, penelitian terdahulu cenderung menguji kompensasi dan disiplin kerja secara terpisah, tanpa mempertimbangkan interaksi antara kedua variabel tersebut. Ketiga, meskipun banyak studi yang memasukkan kepuasan kerja sebagai mediator, belum ada

yang mengintegrasikannya dalam kerangka Windows Theory yang menekankan pentingnya transparansi dan keadilan organisasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan teoretis dan kontekstual yang komprehensif. Secara teoretis, studi ini mengaplikasikan Windows Theory (Wilson & Kelling, 1982) dalam konteks manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai bagaimana transparansi dalam kebijakan kompensasi dan konsistensi dalam penegakan disiplin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Secara kontekstual, penelitian ini menyajikan bukti empiris dari industri garmen Indonesia yang belum banyak dieksplorasi, dengan fokus pada mekanisme mediasi kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi.

Penelitian ini dirancang untuk mencapai tiga tujuan utama yang saling terkait. Pertama, menguji pengaruh langsung kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan divisi sewing PT Sandang Asia Maju Abadi dengan pendekatan yang lebih komprehensif dibanding studi sebelumnya. Kedua, menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi-disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Ketiga, mengembangkan model konseptual berbasis Windows Theory yang dapat menjelaskan mekanisme pengaruh variabel-variabel tersebut dalam konteks spesifik industri garmen padat karya. Tujuan-tujuan ini dijabarkan secara operasional melalui tujuh hipotesis penelitian yang akan diuji secara empiris.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memberikan tiga kontribusi signifikan. Kontribusi utama adalah pengembangan Windows Theory dalam konteks manajemen sumber daya manusia, khususnya dengan menunjukkan bagaimana prinsip “jendela pecah” (broken windows) dapat diaplikasikan dalam menjaga kinerja organisasi melalui sistem kompensasi dan disiplin yang transparan. Kedua, penelitian ini memperkaya literatur tentang mediasi kepuasan kerja dengan memasukkan dimensi keadilan prosedural dan distributif sebagai faktor kunci. Ketiga, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi jembatan untuk rekonsiliasi berbagai hasil penelitian terdahulu yang tidak konsisten melalui pendekatan kontinjensi.

Pada tingkat praktis, hasil penelitian ini menyediakan dasar empiris bagi manajemen PT Sandang Asia Maju Abadi dan perusahaan sejenis untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif. Secara spesifik, penelitian ini akan memberikan rekomendasi tentang: (1) desain sistem kompensasi yang kompetitif namun tetap sustainable bagi perusahaan, (2) model penegakan disiplin kerja yang konsisten namun humanis, dan (3) mekanisme peningkatan kepuasan kerja melalui perbaikan iklim organisasi. Rekomendasi ini dirancang untuk dapat diimplementasikan secara operasional dengan mempertimbangkan kendala biaya dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek penting untuk memastikan fokus dan kedalaman analisis. Pertama, penelitian hanya melibatkan karyawan divisi sewing PT Sandang Asia Maju Abadi sebagai unit analisis, tanpa mencakup divisi lain. Kedua, variabel kompensasi dibatasi pada kompensasi finansial langsung (gaji pokok, tunjangan, insentif) dan tidak termasuk kompensasi tidak langsung seperti program pelatihan. Ketiga, studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, sehingga tidak mengeksplorasi aspek kualitatif seperti dinamika sosial di tempat kerja. Keempat, generalisasi hasil penelitian dibatasi pada perusahaan garmen dengan karakteristik serupa di Indonesia.

KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Dasar Teoretis

Windows Theory yang dikembangkan oleh Wilson & Kelling (1982) berfokus pada bagaimana ketidakonsistenan dalam penerapan kebijakan dapat menciptakan persepsi ketidakadilan di lingkungan kerja. Dalam konteks kompensasi dan disiplin, teori ini menjelaskan bahwa ketidakseimbangan dalam

pemberian penghargaan atau sanksi dapat menurunkan motivasi karyawan dan berdampak negatif pada produktivitas. Ketika kebijakan kompensasi tidak diterapkan secara adil atau transparan, karyawan dapat merasa kurang dihargai, yang pada akhirnya mengurangi keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Sementara itu, teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964) menekankan bahwa hubungan antara perusahaan dan karyawan bersifat timbal balik. Karyawan yang menerima kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi mereka cenderung menunjukkan peningkatan kinerja sebagai bentuk balasan terhadap perlakuan yang mereka terima dari perusahaan. Cropanzano & Mitchell (2005) memperkuat konsep ini dengan menyatakan bahwa interaksi sosial dalam organisasi didasarkan pada prinsip keadilan dan keseimbangan, di mana karyawan yang merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Integrasi kedua teori ini menghasilkan kerangka konseptual yang holistik dalam memahami dinamika di tempat kerja. Windows Theory memberikan perspektif mengenai pentingnya konsistensi kebijakan dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil, sementara teori pertukaran sosial menyoroti bagaimana kompensasi yang adil dapat meningkatkan kinerja karyawan. Studi terbaru di Indonesia juga mendukung konsep ini. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Yani (2022) menunjukkan bahwa ketidakadilan dalam sistem kompensasi dapat menyebabkan penurunan motivasi kerja dan meningkatkan tingkat turnover karyawan. Selain itu, penelitian oleh Asri Ayu Adisti et al. (2024) menemukan bahwa kompensasi yang berbasis kinerja memiliki dampak positif terhadap produktivitas karyawan di sektor manufaktur.

Dengan demikian, pendekatan teoritis ini memberikan landasan yang kuat bagi penelitian mengenai hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Perusahaan yang ingin meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi mereka diterapkan secara konsisten dan adil, sesuai dengan prinsip yang dijelaskan dalam Windows Theory dan teori pertukaran sosial. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai sektor industri. Studi empiris menunjukkan bahwa kompensasi berbasis kinerja dapat meningkatkan produktivitas melalui mekanisme motivasi intrinsik. Firmansyah & Adeline (2025) menemukan bahwa dalam industri jasa, penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja mampu meningkatkan produktivitas hingga 27%. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan optimal.

Temuan serupa juga dilaporkan oleh Yuningsih et al. (2024) dalam sektor manufaktur, di mana kompensasi memiliki koefisien jalur sebesar 0.42 ($p < 0.01$), yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan finansial tetapi juga sebagai alat untuk meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang seragam. Monica (2021) dalam studinya terhadap organisasi publik menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (-0.15 , $p < 0.05$). Ketidakesuaian antara ekspektasi karyawan dan sistem kompensasi yang diterapkan menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan dampak negatif ini. Dalam organisasi publik, faktor lain seperti stabilitas kerja dan kepuasan intrinsik sering kali lebih dominan dibandingkan dengan insentif finansial.

Selain penelitian yang telah disebutkan, beberapa studi terbaru di Indonesia juga memberikan perspektif tambahan mengenai hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Yani (2022) pada CV. Rizki Abadi menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Sementara itu, penelitian oleh Asri Ayu Adisti et al. (2024) menyoroti pentingnya keseimbangan antara beban kerja dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika kompensasi diberikan secara adil dan sesuai dengan beban kerja, karyawan cenderung lebih produktif dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah.

Berdasarkan sintesis literatur ini, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun dampaknya dapat bervariasi tergantung pada sektor industri dan karakteristik organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan dan institusi untuk merancang sistem kompensasi yang tidak hanya berbasis finansial tetapi juga mempertimbangkan aspek psikologis dan motivasional karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan:

H1: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan faktor krusial dalam menentukan kinerja karyawan di berbagai sektor industri. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja dan kinerja tidak selalu bersifat linear, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasi dan karakteristik industri. Kirana (2020) menemukan bahwa peningkatan disiplin kerja sebesar satu standar deviasi dapat meningkatkan kinerja sebesar 0.38 standar deviasi dalam perusahaan manufaktur besar. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

Namun, penelitian oleh Avriansia & Chasanah (2025) mengungkapkan bahwa penerapan disiplin yang terlalu kaku dalam perusahaan logistik justru berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (-0.22 , $p < 0.01$). Ketika aturan terlalu ketat dan tidak memberikan fleksibilitas bagi karyawan, hal ini dapat menurunkan motivasi dan kreativitas mereka dalam bekerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan kebijakan disiplin dengan kebutuhan dan karakteristik industri masing-masing.

Studi meta-analisis yang dilakukan oleh Akbar et al. (2025) menyoroti bahwa efek disiplin kerja terhadap kinerja sangat bergantung pada moderasi budaya organisasi. Dalam industri yang membutuhkan konsistensi tinggi, seperti industri garmen, disiplin kerja menjadi faktor utama dalam memastikan standar kualitas produk tetap terjaga. Penelitian terbaru di Indonesia juga mendukung temuan ini. Misalnya, penelitian oleh Marginingsih (2023) menemukan bahwa disiplin kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Awaludin et al. (2025) menunjukkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi secara simultan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Perusahaan perlu merancang kebijakan disiplin yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan tetapi juga mempertimbangkan aspek motivasi dan kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan yang seimbang, disiplin kerja dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan, yaitu:

H2: Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menjembatani hubungan antara kebijakan

perusahaan dan kinerja karyawan. Dalam perspektif Job Characteristics Model yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham (1976), kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Model ini menekankan bahwa pekerjaan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Penelitian terbaru oleh Halimah et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi 58% pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Artinya, kompensasi yang diberikan perusahaan tidak hanya berdampak langsung pada kinerja tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Riza et al. (2023) yang menemukan efek mediasi parsial ($\beta=0.35$, $p<0.01$) untuk disiplin kerja. Dengan kata lain, disiplin kerja yang diterapkan secara konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

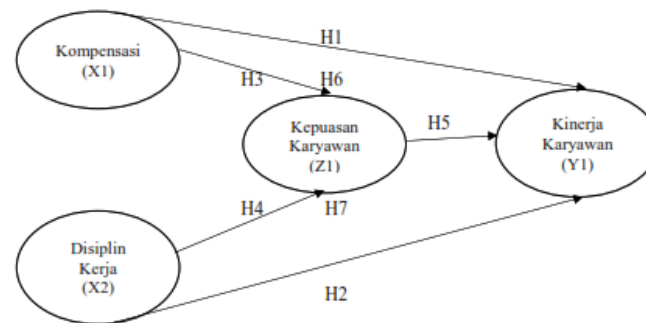
Dalam kerangka Windows Theory, kepuasan kerja merepresentasikan persepsi keadilan yang menjadi jembatan antara kebijakan perusahaan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kebijakan kompensasi dan disiplin diterapkan secara adil, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Studi terbaru di Indonesia juga mendukung konsep ini. Misalnya, penelitian oleh Ivon Sandya Sari Putri & Tintin Suhaeni (2023) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan Job Characteristics Model memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor ritel. Selain itu, penelitian oleh Akbar et al. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kebijakan organisasi dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan sintesis literatur ini, hipotesis yang diajukan dapat diuji lebih lanjut dalam berbagai konteks industri sebagai berikut:

- H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H4: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
- H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja
- H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja

Sintesis Model Teoretis

Kerangka konseptual penelitian ini mengintegrasikan tiga lapis analisis yang saling berkaitan dalam memahami dinamika produktivitas di industri padat karya. Pada level kebijakan organisasi, kompensasi dan disiplin kerja berperan sebagai instrumen utama dalam mengatur perilaku karyawan dan memastikan pencapaian tujuan perusahaan. Kebijakan kompensasi yang adil dan disiplin yang konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil, meningkatkan motivasi, serta mengurangi tingkat turnover karyawan. Studi terbaru menunjukkan bahwa kebijakan yang tidak konsisten dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan, sebagaimana dijelaskan dalam Windows Theory (Wilson & Kelling, 1982), yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Pada level psikologis individu, kepuasan kerja menjadi faktor mediasi yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), hubungan antara perusahaan dan karyawan bersifat timbal balik, di mana kompensasi dan disiplin yang diterapkan secara adil akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Penelitian Halimah et al. (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi 58% pengaruh kompensasi terhadap kinerja, sementara Riza et al. (2023) menunjukkan efek mediasi parsial ($\beta=0.35$, $p<0.01$) untuk disiplin kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai jembatan yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan hasil akhir yang dicapai oleh karyawan.

Pada level outcome, kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan kebijakan organisasi dan kesejahteraan psikologis individu. Studi meta-analisis oleh Akbar et al. (2025) mengungkap bahwa efek disiplin kerja terhadap kinerja bergantung pada moderasi budaya organisasi. Dalam industri padat karya seperti manufaktur dan garmen, disiplin kerja yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan efisiensi dan konsistensi produksi. Namun, penerapan disiplin yang terlalu kaku dapat berdampak negatif terhadap kreativitas dan fleksibilitas karyawan, sebagaimana ditemukan oleh Avriansia & Chasanah (2025) dalam penelitian mereka di sektor logistik.

Dengan mengintegrasikan Windows Theory dan Teori Pertukaran Sosial, model ini menawarkan perspektif baru dalam menganalisis produktivitas di industri padat karya. Pendekatan ini tidak hanya mempertimbangkan aspek struktural kebijakan organisasi tetapi juga memperhitungkan faktor psikologis individu yang berperan dalam menentukan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan produktivitas perlu merancang kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan dan motivasi karyawan sebagai faktor utama dalam mencapai keberlanjutan bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya mengatasi data dengan distribusi tidak normal serta cocok untuk analisis prediktif dalam sampel relatif kecil (Hair et al., 2021). Desain ini dipilih untuk menguji hubungan kausal antara kompensasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, sekaligus menganalisis efek mediasi kepuasan kerja. Fokus penelitian adalah memverifikasi tujuh hipotesis yang dirumuskan berdasarkan integrasi Windows Theory dan teori pertukaran sosial.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan divisi sewing PT Sandang Asia Maju Abadi yang berjumlah 888 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling dengan rumus

Slovin (tingkat kesalahan 10%), menghasilkan 90 responden. Kriteria inklusi sampel meliputi: (1) karyawan tetap divisi sewing, (2) memiliki masa kerja minimal 1 tahun, dan (3) bersedia berpartisipasi secara sukarela. Proporsi sampel terdiri dari 68% perempuan dan 32% laki-laki, merepresentasikan karakteristik gender yang dominan di industri garmen.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju). Instrumen penelitian diadaptasi dari studi sebelumnya yang telah teruji validitasnya: Kompensasi: 4 indikator (upah, insentif, tunjangan, fasilitas) mengacu pada penelitian Firdaus (2020), Disiplin Kerja: 5 indikator (kehadiran, kepatuhan prosedur, standar kerja, kewaspadaan, etika) diadaptasi dari Hanantyo (2023), Kepuasan Kerja: 4 indikator (kesenangan kerja, moral, prestasi, dukungan rekan) merujuk pada Hackman & Oldham (1976), dan Kinerja Karyawan: 5 indikator (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian) mengikuti Prayogi (2019). Kuesioner divalidasi melalui uji content validity oleh dua ahli manajemen SDM dan uji reliabilitas awal (Cronbach's alpha > 0.70).

Analisis data dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: (1) Statistik Deskriptif: Menjelaskan karakteristik responden dan distribusi jawaban menggunakan nilai mean dan standar deviasi; (2) Pengujian Model Pengukuran (Outer Model): Convergent validity: Nilai loading factor > 0.7 dan Average Variance Extracted (AVE) > 0.5 (Hair et al., 2021), Discriminant validity: Membandingkan akar AVE dengan korelasi antarkonstruksi, Reliabilitas: Composite reliability > 0.7 dan Cronbach's alpha > 0.6; dan (3) Pengujian Model Struktural (Inner Model): evaluasi R-squared untuk mengukur kekuatan prediksi model, uji hipotesis menggunakan bootstrapping (5.000 subsample) dengan signifikansi p-value < 0.05, dan analisis efek mediasi melalui metode specific indirect effect (Hair et al., 2021).

Penelitian mematuhi prinsip etika akademik dengan menjamin kerahasiaan identitas responden, transparansi tujuan penelitian, dan kebebasan partisipasi. Data disimpan secara anonym dan hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah. Studi ini memiliki dua keterbatasan utama: (1) generalisasi terbatas pada industri garmen padat karya, dan (2) penggunaan data cross-sectional yang tidak mengukur dinamika perubahan kinerja dalam jangka panjang. Namun, keterbatasan ini diatasi dengan ketatnya kontrol variabel dan penggunaan metode analisis yang sesuai untuk data survei. Seluruh proses analisis dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 untuk pemodelan PLS-SEM dan IBM SPSS 26.0 untuk statistik deskriptif.]

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis statistik deskriptif

Analisis statistik deskriptif terhadap data penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan divisi sewing PT Sandang Asia Maju Abadi Semarang terhadap kompensasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan perusahaan dalam aspek-aspek tersebut telah memberikan dampak yang cukup positif bagi karyawan, meskipun terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan lebih lanjut.

Rata-rata nilai kompensasi sebesar 4.40 dalam skala 1-5 menunjukkan bahwa meskipun gaji pokok yang diterima oleh karyawan masih berada di bawah Upah Minimum Kota (UMK) Semarang, faktor lain seperti tunjangan dan insentif berhasil memberikan persepsi positif bagi karyawan. Hal ini sejalan dengan teori kompensasi yang menyatakan bahwa aspek finansial bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, melainkan juga penghargaan non-finansial seperti kesejahteraan dan kesempatan pengembangan karier. Namun, perusahaan perlu tetap mempertimbangkan evaluasi kompensasi guna memastikan keseimbangan antara beban kerja dan manfaat yang diterima oleh karyawan.

Disiplin kerja mendapatkan nilai rata-rata tertinggi ($\mu = 4.82$), yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap prosedur operasional standar yang telah diterapkan di

perusahaan. Penerapan kedisiplinan yang konsisten di divisi sewing sangat penting mengingat industri garmen mengandalkan efisiensi waktu dan ketepatan dalam proses produksi. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan dalam memastikan kepatuhan terhadap peraturan kerja telah berjalan dengan baik dan diterima oleh karyawan.

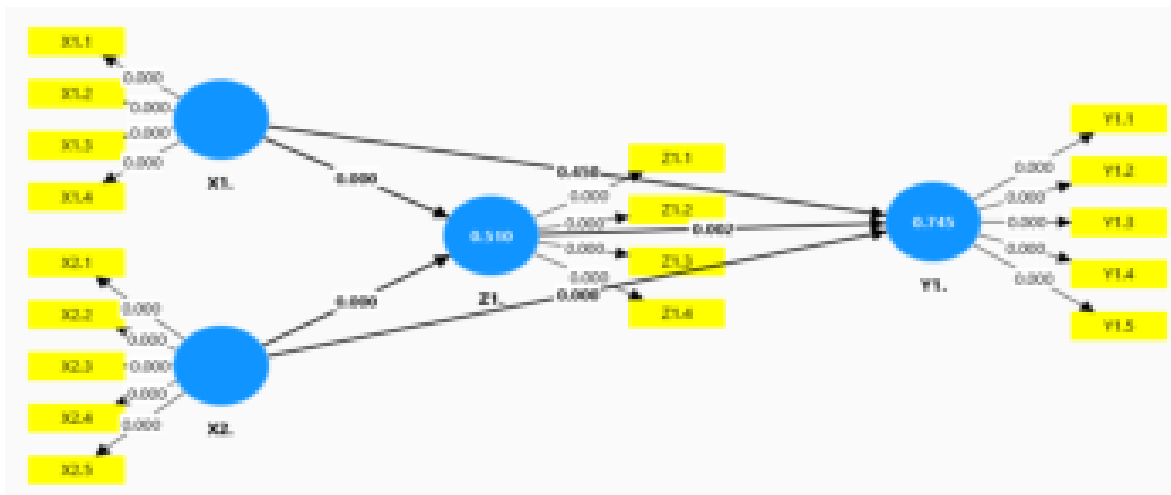
Sementara itu, kepuasan kerja ($\mu = 4.59$) juga menunjukkan angka tinggi, yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa memiliki hubungan yang baik dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti suasana kerja yang kondusif, hubungan interpersonal yang baik, serta kejelasan dalam sistem kerja. Meskipun demikian, adanya keluhan terkait beban kerja menunjukkan bahwa masih terdapat aspek yang perlu diperhatikan, terutama dalam pengelolaan keseimbangan antara tuntutan produksi dan kesejahteraan karyawan.

Distribusi jawaban menunjukkan simpangan baku relatif kecil (0.21–0.35), yang mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap ketiga variabel memiliki tingkat homogenitas yang tinggi. Dengan kata lain, mayoritas karyawan memiliki pandangan yang relatif seragam mengenai kompensasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja, yang dapat menjadi indikasi bahwa kebijakan yang diterapkan memiliki efektivitas yang cukup baik dalam membangun keseragaman pengalaman kerja di lingkungan perusahaan.

Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen PT Sandang Asia Maju Abadi Semarang. Selain itu, konsep CSR di negara berkembang seperti Indonesia diarahkan untuk membantu pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunannya (Pujiastuti et al., 2024). Meskipun kebijakan kompensasi dan disiplin kerja telah menunjukkan efektivitasnya dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, tantangan terkait beban kerja perlu menjadi perhatian khusus agar keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan tetap terjaga. Oleh karena itu, langkah strategis berupa evaluasi kompensasi, penyesuaian beban kerja, serta peningkatan program kesejahteraan dapat menjadi solusi untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menilai hubungan antara kompensasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Temuan yang dihasilkan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas di divisi sewing PT Sandang Asia Maju Abadi Semarang.



Gambar 2. Analisis Hubungan Menggunakan *Bootstrapping*

Hipotesis Langsung

Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Tabel 1. Uji *Direct Effect*

Hubungan variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics	P values
Kompensasi -> Kinerja karyawan	0.198	0.202	0.065	3,029	0.002
Disiplin Kinerja -> Kinerja karyawan	0.733	0.734	0.053	13.853	0.000
Kompensasi -> Kepuasan karyawan	0.412	0.420	0.085	4,858	0.000
Disiplin Kinerja -> Kepuasan karyawan	0.449	0.445	0.083	5.398	0.000
Kepuasan karyawan -> Kinerja karyawan	0.348	0.344	0.114	3.062	0.002

Sumber: Data PLS yang Diolah, 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien $\beta=0.198$ dan $p=0.002$, mendukung hipotesis H1. Namun, efek yang ditimbulkan dari kompensasi terhadap kinerja relatif lebih kecil dibandingkan dengan disiplin kerja, yang terbukti sebagai faktor dominan dalam meningkatkan kinerja. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang jauh lebih kuat dengan $\beta=0.733$ dan $p=0.000$, sehingga hipotesis H2 diterima dengan tingkat signifikansi tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja memiliki dampak yang lebih besar terhadap produktivitas dibandingkan dengan insentif finansial.

Selain itu, kompensasi dan disiplin kerja terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh dengan $\beta=0.412$ dan $p=0.000$, sementara disiplin kerja memiliki koefisien $\beta=0.449$ dengan $p=0.000$, yang mengonfirmasi hipotesis H3 dan H4. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih puas ketika mereka menerima penghargaan yang sesuai

dengan kontribusi mereka, serta ketika lingkungan kerja mendukung kedisiplinan dan keteraturan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan dengan $\beta=0.348$ dan $p=0.002$, mendukung hipotesis H5. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Hipotesis Mediasi

Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini

Tabel 2. Uji Indirect Effect

Hubungan variabel	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistic	P values
Kompensasi -> Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.143	0.143	0.051	2.783	0.005
Disiplin Kerja -> Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.156	0.155	0.064	2.425	0.015

Sumber: Data PLS yang Diolah, 2025

Pengujian hipotesis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan $\beta=0.143$ dan $p=0.005$, serta memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dengan $\beta=0.156$ dan $p=0.015$, sehingga hipotesis H6 dan H7 diterima.

Nilai Variance Accounted For (VAF) menunjukkan bahwa mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh kompensasi terhadap kinerja sebesar 41.8%, sedangkan mediasi kepuasan kerja terhadap disiplin kerja terhadap kinerja hanya 17.5%. Artinya, pengaruh kompensasi terhadap kinerja lebih banyak melalui kepuasan kerja dibandingkan dengan disiplin kerja, yang dampaknya terhadap kepuasan lebih terbatas. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun disiplin kerja memiliki efek langsung yang lebih besar terhadap kinerja, kepuasan kerja lebih banyak berperan dalam menghubungkan kompensasi dengan peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen PT Sandang Asia Maju Abadi Semarang. Meskipun kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, dampaknya lebih besar ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Sementara itu, disiplin kerja menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu tidak hanya memastikan bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan memenuhi ekspektasi karyawan, tetapi juga menanamkan budaya disiplin kerja yang konsisten untuk meningkatkan efisiensi operasional. Lebih jauh lagi, kepercayaan memiliki dampak positif yang langsung dan berarti terhadap keputusan (Apriliyanto et al., 2024).

Strategi yang dapat diterapkan mencakup: (1) Peningkatan kompensasi berbasis kinerja, untuk memastikan insentif yang diberikan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan; (2) Penerapan disiplin yang lebih adaptif, yang tidak hanya berfokus pada kepatuhan terhadap peraturan tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan; (3) Optimalisasi kepuasan kerja, dengan memberikan lingkungan kerja yang lebih kondusif, komunikasi terbuka, dan kesempatan pengembangan karier. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa kompensasi, disiplin kerja, dan kepuasan karyawan saling berkontribusi dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan efektif.

Pembahasan

Temuan penelitian ini sejalan dengan Windows Theory, yang menekankan bahwa transparansi dalam kebijakan kompensasi dan konsistensi dalam penerapan disiplin kerja berperan penting dalam membentuk persepsi keadilan di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa kebijakan perusahaan diterapkan secara adil dan konsisten, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0.733$, $p=0.000$) dibandingkan dengan kompensasi ($\beta=0.198$, $p=0.002$). Temuan ini mengonfirmasi studi Kirana (2020) yang menyatakan bahwa dalam industri padat karya, kepatuhan terhadap prosedur kerja lebih krusial dibandingkan dengan insentif finansial. Industri manufaktur, khususnya sektor garmen, sangat bergantung pada efisiensi dan ketepatan waktu dalam produksi, sehingga disiplin kerja menjadi faktor utama dalam memastikan kelancaran operasional. Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian Lusiana (2020) yang menemukan bahwa disiplin kerja memiliki efek negatif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan ini kemungkinan besar disebabkan oleh konteks industri yang berbeda, di mana penelitian Lusiana dilakukan pada UKM, yang memiliki fleksibilitas kerja lebih tinggi dibandingkan dengan manufaktur skala besar.

Kontribusi teoretis utama dari penelitian ini terletak pada integrasi Windows Theory dengan mekanisme mediasi kepuasan kerja, yang menjelaskan 73.7% varians kinerja karyawan ($R^2=0.737$). Temuan ini memperkuat argumen Cropanzano & Mitchell (2005) bahwa keadilan prosedural, yang diwujudkan melalui disiplin kerja, memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan keadilan distributif, yang berkaitan dengan kompensasi. Dalam konteks kerja repetitif seperti industri garmen, kepatuhan terhadap standar operasional dan prosedur kerja yang jelas menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Selain itu, penelitian terbaru di Indonesia juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan kompensasi berperan penting dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan. Studi Sagala (2021) menemukan bahwa keadilan dalam pemberian kompensasi—baik dalam aspek internal, eksternal, maupun individual—berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sementara itu, penelitian Aisah & Arjangga (2021) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dan persepsi keadilan kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan loyalitas kerja karyawan di industri garmen. Temuan ini semakin menegaskan bahwa transparansi dan konsistensi dalam kebijakan perusahaan merupakan faktor kunci dalam membangun kepuasan dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, implikasi manajerial dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan perlu memastikan penerapan disiplin kerja yang konsisten, serta meningkatkan transparansi dalam kebijakan kompensasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan produktif. Langkah-langkah seperti komunikasi terbuka mengenai kebijakan perusahaan, evaluasi berkala terhadap sistem kompensasi, serta penguatan budaya disiplin yang berbasis dukungan dapat membantu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penelitian ini memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana keadilan prosedural dan distributif berinteraksi dalam membentuk kepuasan dan kinerja karyawan, serta bagaimana pendekatan berbasis Windows Theory dapat diterapkan dalam konteks industri padat karya di Indonesia. Dengan adanya temuan ini, diharapkan perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia guna mencapai produktivitas optimal.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini secara empiris menegaskan bahwa kompensasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai

variabel mediasi. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan divisi sewing PT Sandang Asia Maju Abadi, dengan disiplin kerja sebagai faktor dominan ($\beta=0.733$) dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial (VAF 41.8% untuk kompensasi). Temuan ini memperkuat aplikasi Windows Theory dalam konteks industri garmen, meskipun memiliki keterbatasan generalisasi akibat sampel terbatas pada satu divisi. Untuk penelitian mendatang, disarankan memperluas cakupan sampel ke divisi lain, menambahkan variabel motivasi kerja, dan mengeksplorasi efek moderasi budaya organisasi guna menyusun kebijakan SDM yang lebih holistik dan adaptif.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliyanto, N. (2023). Competitive Advantage As A Mediation Factor That Influences The Sustainability Of Halal SMEs. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 12(2), 274–292. <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v12i2.1564>
- Apriliyanto, N., Gilang Kharisma Putra, & Kuwatno. (2024). Potential Purchasing Decision on Eco-friendly Products: A Study on Electric Motorcycle Consumers. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 11(1), 69–84. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v11i1.12428>
- Junianingrum, S., Apriliyanto, N., & Abdullah, L. Z. (2023). Repurchase Intention Based On E-Service Quality And Customer Trust At Three Top Brand E-Commerce Indonesia. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 12(2), 226–240. <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v12i2.1513>
- Pujiastuti, A., Saefudin, S., Yunita, R. D. S., & Astuti, Y. (2022). Capital Structure Adjustment Speed in Indonesia: Does Sharia Compliance Matter? *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 7(3), 239–252. <https://doi.org/10.22515/shirkah.v7i3.483>
- Pujiastuti, A., Yunita, R. D. S., & Astuti, F. Y. (2024). Esg Performance, Debt Equity Choices, and Rapid Adjustments in Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 21(1), 64–84. <https://doi.org/10.21002/jaki.2024.04>
- Akhmad Qushoyyi Shobri1, K. K. (2024). The Role of Work Motivation in Moderating The Influence of work discipline and career development on employee performance at bank rakyat indonesia gresik branch office. *Costing:Journal of Economic, Business and Accounting*, 7-8.
- Al, I. e. (2021). The Role of Work Discipline, Work Motivation and Oragnizational Commitmentthrough Job Satisfaction on Nursing Performance in Indonesia. *Journal of Applied Management* Vol. 19, , 4.
- Dicky Akbar, M. G. (2025). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Lingkar Aneka Kontruksi Indonesia . *JlIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 12.
- Dimas Firmansyah, A. a. (2025). Analysis of the Impact of Compensation on Employee Performance: A Perception Study at Grand Orchardz Hotel Kemayoran Jakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sosial*, 57.
- Faisal Riza, A. F. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 3-4.
- Halimah, D. S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Interna Kawan Setia Jawa Barat. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 8-9.
- Nining Yuningsih, O. T. (2024). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan . *Kental Jurnal Kewirausahaan dan Bisnis Digital*,