

**Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja
Karyawan Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana
Bandung**

Siti Nurhayati

Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung

Email: sitinurhayati201701040@gmail.com

Deri Anggi Setiawan

Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung

Email: deri9772@gmail.com

Siti Sumiati

Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung

Email: sumiati.abo3@gmail.com

Diterima: 08 April, 2026, Direvisi: 08 Agustus, 2026, Disetujui: 27
Agustus, 2026

ABSTRACT

The influence of human resource management on organizational performance has become increasingly important, particularly in higher education institutions that are expected to provide effective and high-quality academic services. This study aims to analyze the effect of compensation and work discipline on employee performance at Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. The study employed a quantitative approach using descriptive and verificative methods. The population consisted of all 30 employees of the institution, and a total sampling technique was applied. Data were collected through questionnaires and analyzed using path analysis with the assistance of IBM SPSS Statistics version 25. The results indicate that compensation has a positive and significant effect on employee performance. Work discipline also demonstrates a positive and significant effect and exhibits a stronger contribution than compensation. Simultaneously, compensation and work discipline significantly influence employee performance, with a coefficient of determination (R^2) of 0.735, indicating that 73.5% of the variation in employee performance can be explained by both variables, while the remaining 26.5% is influenced by other factors outside the research model. These findings highlight the importance of integrating fair compensation systems with consistent work discipline practices to improve employee performance in higher education institutions. The study contributes to the development of human resource management literature by providing empirical evidence from the context of a private higher education institution in Indonesia and offers practical implications for strengthening institutional human resource policies.

Keywords: Compensation; Employee Performance; Higher Education; Human Resource Management; Work Discipline.

ABSTRAK

Pengelolaan sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya pada institusi pendidikan tinggi yang dituntut memberikan layanan akademik secara efektif dan berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan

kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Populasi penelitian berjumlah 30 orang karyawan dan seluruhnya dijadikan responden melalui teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan IBM SPSS Statistics versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan serta memiliki kontribusi yang lebih dominan dibandingkan kompensasi. Secara simultan, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,735, yang menunjukkan bahwa 73,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan 26,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan sistem kompensasi yang adil dan penguatan disiplin kerja secara konsisten sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan pada institusi pendidikan tinggi. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi swasta.

Kata Kunci: Disiplin Kerja; Kinerja Karyawan; Kompensasi; Manajemen Sumber Daya Manusia; Perguruan Tinggi.

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan organisasi yang semakin dinamis akibat globalisasi, transformasi digital, dan meningkatnya persaingan antarlembaga telah menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Berbeda dengan aset fisik maupun teknologi yang relatif mudah ditiru oleh organisasi lain, kualitas sumber daya manusia merupakan keunggulan yang bersifat unik karena dibangun melalui pengetahuan, keterampilan, pengalaman, motivasi, serta komitmen individu terhadap organisasi. Oleh karena itu, praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, tetapi telah berkembang menjadi instrumen strategis yang berperan dalam meningkatkan produktivitas, efektivitas organisasi, serta keberlanjutan kinerja institusi (Armstrong & Taylor, 2023; Becker, 1993; Dessler, 2020).

Dalam perspektif Human Capital Theory, investasi organisasi terhadap sumber daya manusia melalui penyediaan sistem penghargaan yang adil, pengembangan kompetensi, serta lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan nilai modal manusia (human capital) yang dimiliki organisasi. Becker (1993) menjelaskan bahwa modal manusia merupakan

bentuk investasi jangka panjang yang menghasilkan peningkatan produktivitas individu sekaligus memberikan keuntungan bagi organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan pandangan tersebut, Armstrong dan Taylor (2023) menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia modern harus diarahkan pada penciptaan nilai (value creation) melalui kebijakan yang mampu meningkatkan keterikatan (employee engagement), komitmen organisasi, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, kualitas pengelolaan SDM menjadi salah satu indikator penting yang menentukan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks.

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia juga semakin nyata pada organisasi yang bergerak di sektor pendidikan tinggi. Perguruan tinggi tidak hanya berfungsi sebagai institusi pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai organisasi yang dituntut mampu memberikan layanan akademik dan administrasi secara profesional kepada mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, serta berbagai pemangku kepentingan lainnya. Dalam konteks tersebut, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tinggi tidak hanya ditentukan oleh kualitas dosen, tetapi juga dipengaruhi oleh kinerja tenaga administrasi dan karyawan yang mendukung seluruh proses pelayanan akademik. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu prasyarat penting dalam mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan (Aguinis, 2023; Robbins & Judge, 2023).

Perubahan paradigma pengelolaan sumber daya manusia juga terjadi pada sektor pendidikan tinggi di Indonesia. Meningkatnya persaingan antarperguruan tinggi, tuntutan peningkatan kualitas layanan akademik, transformasi digital, serta penerapan tata kelola perguruan tinggi yang baik (good university governance) menuntut setiap institusi untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusianya. Dalam kondisi tersebut, tenaga kependidikan dan karyawan administrasi tidak lagi

dipandang sebagai pelaksana fungsi administratif semata, melainkan sebagai bagian integral yang menentukan efektivitas pelayanan akademik, efisiensi operasional organisasi, dan kepuasan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam mewujudkan daya saing dan keberlanjutan institusi pendidikan tinggi (Aguinis, 2023; Armstrong & Taylor, 2023).

Kinerja karyawan merupakan refleksi dari kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Dalam perspektif performance management, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menciptakan motivasi, komitmen, dan lingkungan kerja yang kondusif. Aguinis (2023) menjelaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif harus didukung oleh kebijakan organisasi yang mampu mengintegrasikan penghargaan, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, serta penciptaan budaya kerja yang produktif. Sejalan dengan itu, Robbins dan Judge (2023) menegaskan bahwa perilaku kerja karyawan merupakan hasil interaksi antara karakteristik individu dengan sistem organisasi, sehingga kualitas kebijakan organisasi akan menentukan tingkat produktivitas yang dihasilkan.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa salah satu faktor yang secara konsisten memengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi tidak hanya dipahami sebagai imbalan finansial atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga sebagai bentuk apresiasi organisasi terhadap kontribusi karyawan. Sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, serta mendorong peningkatan produktivitas individu. Hasil penelitian Akib et al. (2022) pada perguruan tinggi keagamaan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Akib, 2022). Temuan serupa juga dilaporkan oleh Syamsuddin et al. (2021), Firdaus dan Sumartik (2024),

serta Subandri (2023), yang menyimpulkan bahwa sistem kompensasi yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan motivasi dan komitmen kerja karyawan (Firdaus & Sumartik, 2024; Subandri, 2023; Syamsuddin, 2021).

Selain kompensasi, disiplin kerja merupakan faktor yang tidak dapat dipisahkan dari upaya peningkatan kinerja organisasi. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, serta standar operasional yang berlaku dalam organisasi. Dalam perspektif Reinforcement Theory, perilaku kerja yang memperoleh penguatan positif melalui penerapan aturan dan sistem penghargaan yang konsisten akan cenderung dipertahankan, sehingga mampu membentuk budaya kerja yang produktif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Akib et al. (2022), Pristiawati dan Santoso (2021), Rahman et al. (2026), serta Yanti dan Budiman (2025) membuktikan bahwa tingkat disiplin yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan produktivitas, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta kualitas pelayanan organisasi (Akib, 2022; Pristiawati & Santoso, 2021; Rahman, 2026; Yanti & Budiman, 2025).

Kinerja karyawan pada institusi pendidikan tinggi tidak hanya menentukan efektivitas penyelenggaraan administrasi akademik, tetapi juga memengaruhi kualitas pelayanan kepada mahasiswa, dosen, dan pemangku kepentingan lainnya. Perguruan tinggi swasta saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks, mulai dari meningkatnya persaingan antar institusi, tuntutan transformasi digital, hingga meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan. Kondisi tersebut menuntut setiap institusi untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara profesional agar tercipta pelayanan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada mutu. Dalam konteks tersebut, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana dan prasarana, tetapi juga oleh kualitas kinerja tenaga kependidikan dan karyawan administrasi sebagai ujung tombak pelayanan institusi (Aguinis,

2023; Armstrong & Taylor, 2023).

Salah satu kebijakan yang diyakini mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan adalah penerapan sistem kompensasi yang adil dan proporsional. Kompensasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan perspektif Organizational Justice Theory, persepsi keadilan terhadap sistem kompensasi akan memengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta perilaku kerja karyawan. Ketika karyawan memandang bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan dan kontribusinya, maka motivasi untuk bekerja secara optimal akan meningkat, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja. Sebaliknya, sistem kompensasi yang dipersepsikan tidak adil berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunkan loyalitas, bahkan mendorong penurunan kualitas pelayanan organisasi (Armstrong & Brown, 2023; Diposentono, 2023; Tias, 2025).

Selain kompensasi, disiplin kerja merupakan aspek penting dalam membangun budaya organisasi yang produktif. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, standar operasional, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan organisasi. Dalam perspektif Reinforcement Theory, perilaku individu dipengaruhi oleh konsekuensi yang diterima atas setiap tindakan yang dilakukan. Oleh karena itu, penerapan sistem penghargaan dan sanksi secara konsisten akan membentuk perilaku kerja yang disiplin sehingga mendorong peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas. Pada lingkungan perguruan tinggi, disiplin kerja menjadi faktor penting karena berkaitan dengan ketepatan waktu pelayanan administrasi, penyelesaian pekerjaan, koordinasi antarunit kerja, serta kualitas layanan akademik yang diterima mahasiswa dan dosen. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan, melainkan bagian dari budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan (Rahman,

2026; Robbins & Judge, 2023; Yanti & Budiman, 2025).

Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Kota Bandung juga menghadapi tantangan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawannya. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti, masih ditemukan beberapa kondisi yang memerlukan perhatian, antara lain keterlambatan kehadiran, penyelesaian pekerjaan yang belum sepenuhnya sesuai dengan target waktu, serta persepsi sebagian karyawan terhadap sistem kompensasi yang masih perlu dievaluasi agar selaras dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan. Meskipun kondisi tersebut tidak secara langsung menggambarkan rendahnya kinerja organisasi secara keseluruhan, fenomena tersebut menunjukkan pentingnya evaluasi terhadap faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi peningkatan kinerja karyawan sebagai bagian dari upaya penguatan tata kelola sumber daya manusia pada institusi pendidikan tinggi.

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja merupakan faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada berbagai jenis organisasi. Penelitian Akib et al. (2022) pada perguruan tinggi keagamaan membuktikan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh Syamsuddin et al. (2021) yang menjelaskan bahwa pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja semakin kuat ketika didukung oleh motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil yang relatif serupa juga ditemukan oleh Firdaus dan Sumartik (2024), Fahrani et al. (2023), Subandri (2023), serta Sari dan Tukirin (2023), yang menyimpulkan bahwa peningkatan sistem kompensasi dan penerapan disiplin kerja yang efektif mampu meningkatkan produktivitas serta kualitas kinerja karyawan pada berbagai sektor organisasi (Fahrani, 2023; Sari & Tukirin, 2023).

Di sisi lain, perkembangan penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan tidak

selalu bersifat sederhana. Beberapa penelitian mulai mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel mediasi maupun moderasi, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pengembangan karier (Pristiawati & Santoso, 2021; Ramadhan, 2026; Rosita & Imaroh, 2024; Tias, 2025). Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan sehingga diperlukan pengujian empiris pada konteks organisasi yang berbeda agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antarvariabel.

Meskipun demikian, berdasarkan hasil telaah literatur masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian (research gap) yang menjadi dasar pelaksanaan penelitian ini. Pertama, sebagian besar penelitian mengenai kompensasi dan disiplin kerja dilakukan pada perusahaan manufaktur, sektor jasa, instansi pemerintah, badan usaha milik negara, maupun organisasi bisnis lainnya, sedangkan penelitian yang secara khusus mengkaji kedua variabel tersebut pada institusi pendidikan tinggi swasta masih relatif terbatas. Kedua, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada pengembangan model statistik melalui penambahan variabel mediasi maupun moderasi, sementara karakteristik organisasi pendidikan tinggi sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan akademik belum banyak menjadi perhatian utama. Ketiga, beberapa penelitian menunjukkan adanya variasi kekuatan pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sehingga masih diperlukan pengujian ulang pada konteks organisasi yang berbeda untuk memperkuat konsistensi bukti empiris (Adiwinata, 2024; Akib, 2022; Shidqy & Susilowati, 2026; Widayani, 2025).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki kontribusi empiris dengan menguji pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Kota

Bandung. Berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang didominasi oleh objek organisasi bisnis dan pemerintahan, penelitian ini menempatkan institusi pendidikan tinggi sebagai konteks utama sehingga diharapkan mampu memperluas bukti empiris mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia pada sektor pendidikan. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan Human Capital Theory sebagai kerangka konseptual utama, yang didukung oleh Organizational Justice Theory dan Reinforcement Theory, untuk memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh kompensasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan kompensasi dan penguatan disiplin kerja sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan kausal antara kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui analisis statistik berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan sebelumnya (Dieteren et al., 2022;

Grzeszczyk, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung dengan objek penelitian meliputi variabel kompensasi (X_1), disiplin kerja (X_2), dan kinerja karyawan (Y). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung yang berjumlah 30 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik sampel jenuh (total sampling), yaitu teknik pengambilan sampel yang menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian sehingga mampu menggambarkan kondisi populasi secara menyeluruh (Taherdoost, 2022).

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Penyusunan instrumen penelitian mengacu pada indikator setiap variabel yang dikembangkan dari teori Human Resource Management, penelitian terdahulu, serta disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang menjadi objek penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi, laporan institusi, buku, dan artikel ilmiah yang relevan dengan topik penelitian (Christofi et al., 2021).

Sebelum dilakukan analisis, seluruh instrumen penelitian diuji melalui uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi memenuhi kriteria yang ditetapkan, sedangkan reliabilitas instrumen dinilai baik apabila nilai Cronbach's Alpha melebihi 0,70 (Hair et al., 2022). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh item pernyataan pada variabel kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sehingga layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel adalah 0,859 untuk kompensasi, 0,869 untuk disiplin kerja, dan 0,933 untuk kinerja karyawan.

Analisis data dilakukan secara bertahap, yaitu melalui analisis

deskriptif, analisis jalur (path analysis), uji koefisien determinasi, uji t, dan uji F dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 25. Analisis jalur digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh langsung variabel kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui koefisien jalur (path coefficient). Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), sehingga hipotesis diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Hair et al., 2022; Ghazali, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Analisis data dilakukan terhadap 30 responden yang merupakan seluruh karyawan Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji untuk memastikan tingkat validitas dan reliabilitasnya. Selanjutnya dilakukan analisis jalur (path analysis) untuk menguji pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Variabel	Jumlah Item	Seluruh Item Valid	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompensasi (X ₁)	12	12	0,859	Reliabel
Disiplin Kerja (X ₂)	12	12	0,869	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	14	14	0,933	Reliabel

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Instrumen Penelitian

Berdasarkan Tabel 1, seluruh item pernyataan pada variabel kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan dinyatakan valid karena memenuhi kriteria pengujian validitas. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu sebesar 0,859 untuk kompensasi, 0,869 untuk disiplin kerja, dan 0,933 untuk kinerja karyawan. Dengan demikian, instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selanjutnya dilakukan analisis jalur untuk mengetahui besarnya

pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian memiliki nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,857, yang menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dan variabel dependen. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,717 mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang baik terhadap variasi kinerja karyawan. Sementara itu, nilai R Square sebesar 0,735 menunjukkan bahwa 73,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompensasi dan disiplin kerja, sedangkan 26,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hipotesis	Koefisien Beta	Statistik Uji	Sig.	Keputusan
Kompensasi → Kinerja	0,410	t = 2,567	0,004	Diterima
Disiplin Kerja → Kinerja	0,493	t = 3,090	0,004	Diterima
Kompensasi & Disiplin → Kinerja	R ² = 0,735	F = 40,268	0,000	Diterima

Tabel 2. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki koefisien beta sebesar 0,410 dengan nilai signifikansi 0,004, sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula variabel disiplin kerja memiliki koefisien beta sebesar 0,493 dengan nilai signifikansi 0,004, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji simultan juga memperlihatkan nilai F hitung sebesar 40,268 dengan tingkat signifikansi 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, serta kontribusi individu mampu mendorong peningkatan motivasi kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi bukan hanya berfungsi sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga menjadi instrumen strategis organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Human Capital Theory yang

dikemukakan oleh Becker (1993), yang menyatakan bahwa investasi organisasi terhadap sumber daya manusia akan menghasilkan peningkatan produktivitas individu maupun organisasi (Becker, 1993). Dalam perspektif tersebut, kompensasi dipandang sebagai salah satu bentuk investasi organisasi yang bertujuan mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Armstrong dan Taylor (2023) juga menegaskan bahwa sistem kompensasi yang dirancang secara adil dan kompetitif merupakan bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang mampu menciptakan nilai (*value creation*) bagi organisasi melalui peningkatan keterikatan (*employee engagement*), komitmen, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam mengelola sistem kompensasi akan memberikan dampak langsung terhadap efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Organizational Justice Theory*, yang menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam sistem penghargaan organisasi. Karyawan yang menilai bahwa kompensasi diberikan secara adil sesuai dengan kontribusi, tanggung jawab, dan beban kerja cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta terdorong untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Sebaliknya, apabila sistem kompensasi dipersepsikan tidak adil, maka dapat menurunkan motivasi, loyalitas, dan komitmen organisasi yang pada akhirnya berdampak terhadap penurunan kinerja (Diposentono et al., 2023; Tias et al., 2025). Dengan demikian, efektivitas sistem kompensasi tidak hanya ditentukan oleh besarnya imbalan yang diberikan, tetapi juga oleh persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Akib et al. (2022) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi keagamaan. Penelitian Syamsuddin et al. (2021) juga menunjukkan bahwa kompensasi mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Selain itu, Firdaus dan Sumartik (2024), Subandri (2023), serta Sari dan Tukirin (2023) melaporkan bahwa sistem kompensasi yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, serta kualitas pelayanan organisasi. Konsistensi hasil penelitian tersebut memperkuat argumentasi bahwa kompensasi merupakan salah satu determinan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan pada berbagai jenis organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi.

Dalam konteks Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa kebijakan

kompensasi perlu diposisikan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia, bukan sekadar kewajiban administratif organisasi. Evaluasi terhadap sistem penggajian, pemberian insentif, penghargaan atas prestasi kerja, maupun bentuk kompensasi nonfinansial perlu dilakukan secara berkala agar tetap sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan organisasi. Melalui sistem kompensasi yang transparan, adil, dan kompetitif, institusi diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja, mempertahankan karyawan yang berkinerja baik, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif sehingga mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan tinggi secara berkelanjutan.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepatuhan karyawan terhadap peraturan organisasi, ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan, tanggung jawab terhadap tugas, serta konsistensi dalam menjalankan standar operasional mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja. Dengan demikian, disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan organisasi, tetapi juga mencerminkan perilaku profesional yang berkontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perspektif Reinforcement Theory yang dikembangkan oleh B.F. Skinner, perilaku individu akan cenderung dipertahankan apabila memperoleh konsekuensi positif (positive reinforcement) dan akan berkurang apabila memperoleh konsekuensi negatif (punishment). Pada konteks organisasi, penerapan aturan yang jelas, mekanisme pengawasan yang konsisten, serta sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan secara adil akan membentuk kebiasaan kerja yang disiplin. Seiring waktu, kebiasaan tersebut berkembang menjadi budaya kerja yang mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja individu. Oleh karena itu, disiplin kerja merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi yang berlangsung secara berkesinambungan melalui penerapan sistem manajemen sumber daya manusia yang konsisten.

Pandangan tersebut juga sejalan dengan konsep Organizational Behavior yang menjelaskan bahwa perilaku kerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik individu, lingkungan organisasi, kepemimpinan, serta sistem pengelolaan organisasi. Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu membangun budaya disiplin akan lebih mudah menciptakan koordinasi kerja, meningkatkan

efisiensi operasional, serta meminimalkan penyimpangan perilaku yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, disiplin kerja memiliki peran yang semakin penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan administrasi akademik, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, koordinasi antarunit, serta kepuasan mahasiswa dan dosen sebagai pengguna layanan.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian Akib et al. (2022) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada institusi pendidikan tinggi. Hasil yang serupa juga dilaporkan oleh Pristiawati dan Santoso (2021) yang menemukan bahwa disiplin kerja berperan dalam meningkatkan efektivitas kompensasi terhadap kinerja melalui mekanisme perilaku kerja yang lebih terarah. Penelitian Rahman et al. (2026), Yanti dan Budiman (2025), Lubis dan Santoso (2025), serta Chalil dan Subarjo (2024) juga menunjukkan bahwa tingkat disiplin yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, dan efektivitas pelaksanaan tugas. Konsistensi berbagai penelitian tersebut memperkuat temuan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Apabila dibandingkan dengan variabel kompensasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki kontribusi yang lebih dominan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa bagi institusi pendidikan tinggi seperti Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada pemberian kompensasi yang memadai, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun budaya kerja yang disiplin. Karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, mematuhi prosedur operasional, menjaga kualitas layanan, serta beradaptasi terhadap tuntutan organisasi yang terus berkembang.

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bahwa pengelolaan disiplin kerja perlu dilakukan secara sistematis melalui penyusunan standar operasional yang jelas, peningkatan fungsi pengawasan, evaluasi kinerja secara berkala, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang konsisten. Selain itu, penguatan disiplin tidak hanya dilakukan melalui pendekatan administratif, tetapi juga melalui pembentukan budaya organisasi yang menanamkan nilai profesionalisme, tanggung jawab, integritas, dan komitmen terhadap kualitas pelayanan. Dengan demikian, peningkatan disiplin kerja tidak hanya akan berdampak pada peningkatan

kinerja individu, tetapi juga memperkuat efektivitas organisasi dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. Hasil analisis menghasilkan nilai R Square sebesar 0,735, yang menunjukkan bahwa 73,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan 26,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang kuat dalam menerangkan variasi kinerja karyawan, sehingga kompensasi dan disiplin kerja dapat dipandang sebagai faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dicapai hanya melalui satu kebijakan organisasi. Sistem kompensasi yang baik memang mampu meningkatkan motivasi dan apresiasi terhadap pekerjaan, tetapi manfaat tersebut akan lebih optimal apabila diiringi dengan budaya disiplin kerja yang kuat. Sebaliknya, disiplin kerja yang tinggi tanpa didukung sistem kompensasi yang adil berpotensi menurunkan kepuasan dan komitmen karyawan dalam jangka panjang. Dengan demikian, kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang saling melengkapi (*complementary relationship*) dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dari perspektif Human Capital Theory, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa organisasi yang berinvestasi pada pengelolaan sumber daya manusia melalui kebijakan kompensasi yang memadai sekaligus membangun budaya kerja yang disiplin akan memperoleh peningkatan produktivitas organisasi. Investasi tersebut tidak hanya berbentuk imbalan finansial, tetapi juga berupa penciptaan sistem kerja yang mendorong tanggung jawab, kepatuhan terhadap standar operasional, dan komitmen terhadap tujuan institusi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan merupakan hasil dari sinergi antara investasi organisasi terhadap sumber daya manusia dan perilaku kerja yang berkembang dalam lingkungan organisasi.

Hasil penelitian ini juga memperkuat keterkaitan antara Organizational Justice Theory dan Reinforcement Theory. Persepsi keadilan dalam pemberian kompensasi mendorong munculnya kepuasan

kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan, sedangkan penerapan aturan yang konsisten melalui mekanisme penghargaan dan sanksi membentuk perilaku disiplin yang berkelanjutan. Integrasi kedua perspektif tersebut menjelaskan bahwa organisasi akan memperoleh hasil yang lebih optimal apabila mampu mengombinasikan sistem penghargaan yang adil dengan budaya disiplin yang diterapkan secara konsisten. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kualitas tata kelola organisasi dalam mengelola perilaku kerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Akib et al. (2022) menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada institusi pendidikan tinggi. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Syamsuddin et al. (2021), Adiwinata et al. (2024), Shidqy dan Susilowati (2026), Rahman et al. (2026), serta Yanti dan Budiman (2025) yang menyimpulkan bahwa efektivitas pengelolaan kompensasi dan disiplin kerja mampu meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, serta efektivitas pelaksanaan tugas pada berbagai jenis organisasi. Konsistensi tersebut memperkuat argumentasi bahwa kedua variabel memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi, termasuk pada institusi pendidikan tinggi.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa masih terdapat 26,5% variasi kinerja karyawan yang belum dapat dijelaskan oleh model penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi dan disiplin kerja, tetapi juga oleh faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi intrinsik, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, pengembangan karier, kompetensi, maupun komitmen organisasi sebagaimana telah dilaporkan dalam berbagai penelitian terdahulu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel-variabel tersebut agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja karyawan pada institusi pendidikan tinggi.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelola Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung bahwa strategi peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan secara terpadu. Perbaikan sistem kompensasi hendaknya disertai dengan penguatan disiplin kerja melalui penyusunan standar operasional yang jelas, evaluasi

kinerja secara berkala, pemberian penghargaan atas prestasi, serta penerapan sanksi secara konsisten dan proporsional. Selain itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendorong profesionalisme, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan sehingga tercipta lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan. Dengan pendekatan yang terintegrasi tersebut, institusi tidak hanya mampu meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi tuntutan pengelolaan pendidikan tinggi yang semakin dinamis.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil, proporsional, dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan motivasi, tanggung jawab, serta produktivitas kerja. Selain itu, disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap peraturan organisasi, ketepatan waktu, serta konsistensi dalam melaksanakan tugas menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

Secara simultan, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kemampuan menjelaskan variasi kinerja sebesar 73,5%, sedangkan 26,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup dilakukan melalui satu kebijakan organisasi, tetapi memerlukan pengelolaan kompensasi yang memadai serta pembentukan budaya disiplin kerja yang diterapkan secara konsisten. Dengan demikian, kedua variabel tersebut merupakan faktor strategis yang saling melengkapi dalam mendukung efektivitas pengelolaan sumber daya manusia pada institusi pendidikan tinggi.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap

pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh kompensasi dan disiplin kerja pada konteks perguruan tinggi swasta. Temuan penelitian memperkuat pandangan bahwa investasi organisasi terhadap sumber daya manusia melalui sistem kompensasi yang adil serta penerapan disiplin kerja yang konsisten mampu meningkatkan kinerja karyawan. Selain memberikan kontribusi akademik, hasil penelitian juga memiliki implikasi praktis bagi pengelola perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan evaluasi sistem kompensasi, penguatan disiplin kerja, serta peningkatan kualitas pelayanan administrasi dan akademik.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu institusi pendidikan tinggi dengan jumlah responden yang relatif terbatas, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi pada seluruh perguruan tinggi di Indonesia. Selain itu, model penelitian hanya menggunakan dua variabel independen, yaitu kompensasi dan disiplin kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan objek penelitian pada berbagai jenis perguruan tinggi maupun organisasi lainnya, serta mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau kompetensi karyawan agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwinata, N. N. (2024). The Influence of Work Motivation, Compensation, Work Discipline and Work Environment on the Performance of Education Staff Employees. *Majalah Ilmiah Bijak*. <https://doi.org/10.31334/bijak.v21i1.3780>
- Aguinis, H. (2023). *Performance Management*. SAGE.
- Akib, M. (2022). The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance in State Islamic Religious Higher Education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i2.3480>
- Armstrong, M., & Brown, D. (2023). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*. Kogan Page.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Christofi, M., Hadjielias, E., Hughes, M., & Plakoyiannaki, E. (2021). Advancing Research Methodologies in Management Scholarship. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12499>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dieteren, C., Patty, N., Reckers-Droog, V., & Van Exel, J. (2022). Methodological Choices in Applications of Q Methodology: A Systematic Literature Review. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4017583>
- Diposentono, L. (2023). Organizational Justice, Work Discipline and Employee Performance: A Literature Review. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*. <https://doi.org/10.38035/ijam.vii4.145>
- Fahrani, D. A. (2023). The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance. *Journal of Management, Economic, and Accounting*.
- Firdaus, R., & Sumartik. (2024). Compensation, Leadership, and Work Discipline: Influences on Employee Performance. *Academia Open*. <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.5551>
- Grzeszczyk, T. (2018). *Qualitative Evaluation Methods*. 41–66. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91158-8_4
- Pristiawati, V. D., & Santoso, R. A. (2021). The Effect of Compensation on Employee Performance Through Work Discipline as an Intervening Variable. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*. <https://doi.org/10.59141/jrssem.vii5.44>
- Rahman, R. N. (2026). The Effect of Work Discipline, Compensation, and Work Environment on Employee Performance. *Economics and Business Journal*. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v4i5.392>
- Ramadhan, I. F. (2026). The Effect of Compensation and Career Development on Employee Performance with Work Discipline as a Moderation Variable. *International Journal of Business and Management Technology in Society*. <https://doi.org/10.12962/j30254256.v2i1.1055>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rosita, & Imaroh. (2024). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen*.
- Sari, S. E., & Tukirin. (2023). The Influence of Compensation and Work Discipline on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*.
- Shidqy, F. A. A., & Susilowati, S. (2026). The Effect of Compensation, Workload, and Work Discipline on Employee Performance. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*.

- <https://doi.org/10.32815/jpro.v7i1.2880>
Subandri, S. (2023). The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*.
- Syamsuddin, R. A. (2021). The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*.
<https://doi.org/10.56457/jimk.v9i1.99>
- Taherdoost, H. (2022). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research*.
<https://doi.org/10.30564/jmser.v5i1.4538>
- Tias, A. (2025). The Effect of Work Discipline and Organizational Justice on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediation Variable. *Business Innovation Management and Entrepreneurship Journal*.
<https://doi.org/10.22219/bimantara.v4i02.42666>
- Widayani, H. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Universitas Proklamasi 45. *Jurnal Kebijakan*.
- Yanti, N., & Budiman, D. (2025). The Influence of Work Discipline and Compensation on Employee Performance. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*. <https://doi.org/10.30996/dia.v23i01.10652>