



Beyond Compensation : Konstruksi Makna Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja dalam Konteks Budaya

Asania Waruwu ¹, dan Ray Octafian ^{2*}

¹ STIEPARI Semarang; Jawa Tengah, e-mail : asania.21510376@student.stiepari.ac.id

² STIEPARI Semarang; Jawa Tengah, e-mail : rayoctafian@stiepari.ac.id

* Corresponding Author : Ray Octafian

Abstract: This study aims to explore the meanings of compensation, motivation, and job satisfaction for garment industry workers within the context of Indonesian culture, responding to the phenomenon of high job dissatisfaction despite compensation meeting the regional minimum wage standards. Using an interpretivist phenomenological approach, the research was conducted at PT Sam-Sam Jaya Garments, located in the Bawen Industrial Area, Semarang Regency, over a period of eight months. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with 18 informants (13 women and 5 men) from various job levels, participatory observations, and organizational document analysis. Thematic analysis using the interactive model of Miles and Huberman identified three main themes: compensation as a symbol of recognition and justice, encompassing material, symbolic, and relational dimensions; layered motivation consisting of survival, actualization, and contribution; and holistic job satisfaction that integrates material, relational, developmental, contributive, and spiritual dimensions.

The findings reveal a unique concept of “collective compensation” in Javanese culture, where satisfaction is not solely determined by individual achievement but also by group success. The study develops an “Integrated Cultural Work Experience” model, showing that the three constructs operate within a dynamic system that mutually reinforces each other within the framework of local cultural values. The theoretical contributions include the development of a culturally responsive concept of compensation, motivation that integrates spiritual dimensions, and job satisfaction as a holistic phenomenon. Practical implications include the need for compensation systems that emphasize transparency and collective recognition, as well as motivational programs that integrate local cultural values. This research opens opportunities for developing more culturally sensitive and contextual human resource management theories.

Keywords: Garment Industry; Compensation; Motivation; Job satisfaction

Abstrak : Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi makna kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja bagi pekerja industri garmen dalam konteks budaya Indonesia, merespons fenomena ketidakpuasan kerja yang tinggi meskipun kompensasi telah memenuhi standar upah minimum regional. Menggunakan pendekatan fenomenologi interpretivist, penelitian dilakukan di PT Sam-Sam Jaya Garments, Kawasan Industri Bawen, Kabupaten Semarang selama 8 bulan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan 18 informan (13 perempuan, 5 laki-laki) dari berbagai level jabatan, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi organisasi. Analisis tematik dengan model interaktif Miles dan Huberman mengidentifikasi tiga tema utama: kompensasi sebagai simbol pengakuan dan keadilan yang mencakup dimensi material, simbolik, dan relasional; motivasi berlapis yang terdiri dari survival, aktualisasi, dan kontribusi; serta kepuasan kerja holistik yang mengintegrasikan dimensi material, relasional, developmental, kontribusional, dan spiritual.

Temuan mengungkap konsep “kompensasi kolektif” yang unik dalam budaya Jawa, dimana kepuasan tidak hanya ditentukan pencapaian individual tetapi juga kesuksesan kelompok. Penelitian mengembangkan model “Integrated Cultural Work Experience” yang menunjukkan bahwa ketiga konstruk

Received: February 4, 2025

Revised: February 15, 2025

Accepted: March 22, 2025

Published: March 31, 2025

Curr. Ver.: March 31, 2025



Copyright: © 2025 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

beroperasi dalam sistem dinamis yang saling memperkuat dalam kerangka nilai-nilai budaya lokal. Kontribusi teoretis meliputi pengembangan konsep kompensasi yang responsif budaya, motivasi yang mengintegrasikan dimensi spiritual, dan kepuasan kerja sebagai fenomena holistik. Implikasi praktis mencakup perlunya sistem kompensasi yang menekankan transparansi dan pengakuan kolektif, serta program motivasi yang mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal. Penelitian ini membuka peluang pengembangan teori manajemen sumber daya manusia yang lebih sensitif budaya dan kontekstual.

Kata kunci: Industri Garmen; Kompensasi; Motivasi; Kepuasan Kerja.

1. Pendahuluan

Dinamika dunia kerja modern menghadirkan kompleksitas baru dalam hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja yang tidak dapat dipandang semata sebagai relasi transaksional sederhana[1]–[4]. Fenomena ini menjadi semakin relevan ketika organisasi dihadapkan pada tantangan mempertahankan produktivitas di tengah perubahan ekspektasi pekerja yang semakin beragam. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak lagi hanya ditentukan oleh kompensasi finansial semata, melainkan melibatkan dimensi psikologis, sosial, dan budaya yang lebih kompleks[5]–[7]. Transformasi ini menuntut pemahaman mendalam tentang bagaimana pekerja memaknai hubungan antara upaya yang mereka berikan, imbalan yang diterima, dan tingkat kepuasan yang dirasakan dalam kehidupan kerja mereka[8]–[11].

Industri garmen di Indonesia, sebagai salah satu sektor manufaktur terbesar yang menyerap jutaan tenaga kerja, menghadapi tantangan unik dalam mengelola aspek kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Sektor ini tidak hanya berperan sebagai tulang punggung ekonomi nasional dengan kontribusi ekspor yang signifikan, tetapi juga menjadi cerminan dari dinamika hubungan industrial yang kompleks. Karakteristik industri garmen yang padat karya, dengan mayoritas pekerja berlatar belakang pendidikan menengah ke bawah dan dominasi pekerja perempuan, menciptakan konteks sosial-budaya yang spesifik dalam memahami makna kerja, kompensasi, dan kepuasan[12]. Fenomena migrasi tenaga kerja dari daerah rural ke kawasan industri turut menambah kompleksitas dalam memahami ekspektasi dan persepsi pekerja terhadap kompensasi dan kepuasan kerja.

PT Sam-Sam Jaya Garments, yang beroperasi di kawasan industri Bawen, Kabupaten Semarang, merepresentasikan dinamika industri garmen Indonesia dengan karakteristik uniknya. Perusahaan ini mempekerjakan lebih dari 800 karyawan dengan beragam latar belakang sosial, ekonomi, dan budaya, yang sebagian besar berasal dari daerah sekitar Jawa Tengah. Observasi awal menunjukkan adanya fenomena menarik terkait persepsi pekerja terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, di mana meskipun kompensasi finansial telah memenuhi standar upah minimum regional, masih terdapat indikasi ketidakpuasan yang tercermin dari tingginya tingkat turnover karyawan, mencapai 15% per tahun, dan keluhan-keluhan yang muncul dalam forum komunikasi internal perusahaan.

Hasil wawancara awal dengan 15 karyawan dari berbagai departemen mengungkapkan temuan yang kontradiktif dengan asumsi konvensional tentang hubungan kompensasi dan kepuasan kerja. Sebagian besar responden menyatakan bahwa meskipun gaji pokok mereka sudah memadai untuk memenuhi kebutuhan dasar, mereka merasa kurang dihargai karena sistem kompensasi yang dianggap tidak transparan dan kurang adil dalam pembagian insentif berdasarkan kinerja. Seorang karyawan bagian cutting dengan pengalaman 8 tahun menyatakan, "Gaji memang cukup untuk hidup, tapi yang bikin tidak puas itu kita tidak tahu pasti bagaimana perhitungan bonus dan kenapa yang sama-sama kerja keras bisa dapat berbeda." Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak semata ditentukan oleh nominal kompensasi, melainkan oleh persepsi keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi yang diterapkan.

Dimensi motivasi kerja di PT Sam-Sam Jaya Garments juga menunjukkan kompleksitas yang menarik untuk dikaji secara mendalam. Observasi terhadap rutinitas kerja harian mengungkapkan bahwa motivasi pekerja tidak hanya didorong oleh faktor ekstrinsik berupa kompensasi, tetapi juga oleh faktor intrinsik seperti kebanggaan terhadap kualitas produk yang dihasilkan, hubungan sosial dengan rekan kerja, dan pengakuan dari atasan. Fenomena "gotong royong" dalam menyelesaikan target produksi yang ketat mencerminkan nilai-nilai budaya Jawa yang masih kental dalam lingkungan kerja, namun di sisi lain juga menimbulkan dilema ketika sistem kompensasi individual tidak mampu mengakomodasi kontribusi kolektif tersebut. Hal ini menunjukkan adanya ketegangan antara nilai-nilai budaya lokal dengan sistem manajemen modern yang lebih berorientasi pada pencapaian individual.

Dari perspektif sosial-budaya, penelitian tentang kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja di industri garmen memiliki signifikansi yang mendalam karena menyentuh isu kesetaraan gender, mobilitas sosial, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal[13]–[17]. Mayoritas pekerja di PT Sam-Sam Jaya Garments adalah perempuan berusia 20-35 tahun yang bekerja untuk menunjang ekonomi keluarga, sehingga makna kompensasi dan kepuasan kerja bagi mereka tidak dapat dipisahkan dari konteks peran sosial sebagai ibu, istri, dan anggota masyarakat. Penelitian ini menjadi penting untuk memahami bagaimana perempuan pekerja garmen menegosiasikan identitas mereka antara tuntutan produktivitas di tempat kerja dengan tanggung jawab domestik, serta bagaimana hal tersebut mempengaruhi persepsi mereka terhadap kompensasi dan kepuasan kerja[18]–[21]. Pemahaman ini dapat berkontribusi pada pengembangan kebijakan ketenagakerjaan yang lebih sensitif gender dan konteks budaya lokal.

Tinjauan terhadap literatur menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian tentang kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja di industri garmen masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif [1], [22]–[24] yang menekankan pada korelasi statistik antar variabel, namun kurang menggali makna subjektif dan proses interpretasi yang dilakukan oleh pekerja terhadap pengalaman kerja mereka. Studi-studi terdahulu cenderung menggunakan instrumen survei standar yang mungkin tidak mampu menangkap nuansa budaya lokal dan konteks sosial spesifik yang mempengaruhi persepsi pekerja[25], [26]. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya lebih fokus pada industri garmen skala besar atau yang berorientasi ekspor, sementara dinamika pada perusahaan menengah dengan karakteristik lokal seperti PT Sam-Sam Jaya Garments masih belum banyak dieksplorasi secara mendalam melalui pendekatan kualitatif yang dapat mengungkap kompleksitas makna dan pengalaman hidup pekerja.

Kekosongan literatur juga teridentifikasi pada aspek proses pembentukan persepsi pekerja terhadap keadilan kompensasi dan bagaimana persepsi tersebut berinteraksi dengan faktor-faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam membentuk kepuasan kerja[27]–[29]. Penelitian-penelitian terdahulu umumnya memperlakukan kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel yang statis dan terpisah, padahal dalam realitas kehidupan kerja sehari-hari, ketiga aspek tersebut merupakan fenomena yang dinamis dan saling berkaitan dalam proses yang kompleks[21], [30]–[32]. Pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretivist diperlukan untuk memahami bagaimana pekerja mengkonstruksi makna terhadap pengalaman kerja mereka, bagaimana mereka menegosiasikan ekspektasi dengan realitas yang dihadapi, dan bagaimana proses tersebut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka dalam konteks kehidupan yang lebih luas.

Berdasarkan fenomena dan gap literatur yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam makna kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja bagi pekerja di PT Sam-Sam Jaya Garments melalui perspektif fenomenologi. Fokus kajian diarahkan pada tiga aspek utama: pertama, mengungkap bagaimana pekerja memaknai dan menginterpretasikan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan dalam konteks kehidupan sosial-ekonomi mereka; kedua, memahami proses pembentukan motivasi kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika motivasi dalam konteks budaya kerja lokal; dan ketiga, mengeksplorasi konstruksi makna kepuasan kerja dan bagaimana hal tersebut terkait dengan aspirasi hidup dan identitas sosial pekerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis berupa pengembangan pemahaman konseptual tentang hubungan kompensasi-motivasi-kepuasan kerja dalam konteks industri garmen Indonesia, serta

kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan kompensasi yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan nilai-nilai budaya pekerja lokal, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja secara berkelanjutan.

2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait

2.1 Kompensasi

Kompensasi sebagai konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia telah mengalami evolusi pemahaman yang signifikan dari pandangan tradisional yang bersifat transaksional menuju perspektif yang lebih kompleks dan multidimensional [22], [27], [28], [33]. Definisi operasional kompensasi dalam konteks penelitian ini mengacu pada seluruh bentuk imbalan baik finansial maupun non-finansial yang diterima pekerja sebagai konsekuensi dari kontribusi mereka terhadap organisasi, yang mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif, pengakuan, dan peluang pengembangan diri[34]–[38].

2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja sebagai konstruk psikologis yang mendasari perilaku individu dalam organisasi telah dieksplorasi melalui berbagai perspektif teoretis yang saling melengkapi[21], [30], [39], [40]. Dalam penelitian ini, pemahaman tentang bagaimana sistem kompensasi dapat mendukung atau menghambat pemenuhan ketiga kebutuhan dasar tersebut menjadi krusial untuk menganalisis dinamika motivasi pekerja garmen yang sebagian besar bekerja dalam sistem produksi yang terstruktur dan repetitif.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya, namun definisi ini telah berkembang menjadi pemahaman yang lebih kompleks yang mengakui dimensi kognitif, afektif, dan behavioral dari fenomena kepuasan kerja[41]–[43]. Kepuasan kerja menekankan bahwa kepuasan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor situasional seperti kompensasi dan kondisi kerja, tetapi juga oleh disposisi kepribadian individu dan cara mereka mengkonstruksi makna dari pengalaman kerja, yang menjadikan pendekatan kualitatif fenomenologis sebagai metode yang tepat untuk mengeksplorasi konstruksi subjektif kepuasan kerja[27], [38], [44].

2.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa identifikasi kompensasi simbolik yang mencakup pengakuan sosial dan rasa bangga terhadap produk yang dihasilkan sebagai faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, khususnya bagi pekerja perempuan yang melihat pekerjaan tidak hanya sebagai sumber income tetapi juga sebagai bentuk kontribusi terhadap keluarga dan masyarakat[30], [45], [46]. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena fokus pada industri tekstil skala besar dengan orientasi ekspor, sehingga dinamika yang terjadi pada perusahaan menengah dengan karakteristik lokal seperti PT Sam-Sam Jaya Garments masih perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Selanjutnya, penelitian lain menghasilkan bahwa identifikasi "*collective satisfaction*" sebagai dimensi baru dalam kepuasan kerja, di mana individu merasa puas ketika kelompoknya (tim, departemen, atau perusahaan) mencapai kesuksesan, meskipun kompensasi personal mereka mungkin tidak optimal[47]–[50]. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pengembangan model kepuasan kerja yang mengintegrasikan dimensi individual dan kolektif, namun penelitian ini belum secara spesifik mengeksplorasi konteks industri garmen dengan karakteristik pekerja yang mayoritas perempuan seperti yang menjadi fokus penelitian ini.

Hasil studi lain mengidentifikasi tiga tema utama dalam motivasi kerja pekerja : "*economic empowerment*" yang berkaitan dengan kemampuan berkontribusi terhadap ekonomi keluarga, "*social recognition*" yang terkait dengan status sosial sebagai pekerja produktif, dan "*personal development*" yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan dan pengetahuan[37], [38], [51].

3. Metode yang Diusulkan

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma fenomenologi interpretivist untuk mengeksplorasi dan memahami makna subjektif yang dikonstruksi oleh pekerja PT Sam-Sam Jaya Garments terhadap kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja mereka. Pemilihan pendekatan fenomenologi interpretivist didasarkan pada tujuan penelitian yang berupaya menggali pemahaman mendalam tentang bagaimana individu mengalami, menginterpretasikan, dan memaknai fenomena kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja dalam konteks kehidupan mereka sehari-hari. Paradigma interpretivist dipilih karena mengakui bahwa realitas sosial merupakan konstruksi subjektif yang dibangun melalui interaksi sosial dan interpretasi individu terhadap pengalaman mereka, sehingga tidak ada satu kebenaran objektif tentang kepuasan kerja atau motivasi, melainkan berbagai interpretasi yang valid sesuai dengan konteks dan pengalaman masing-masing pekerja.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Sam-Sam Jaya Garments yang berlokasi di Kawasan Industri Bawen, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan strategis: pertama, PT Sam-Sam Jaya Garments merupakan representasi dari perusahaan garmen menengah dengan karakteristik lokal yang kuat, berbeda dengan industri garmen multinasional yang telah banyak diteliti; kedua, lokasi di kawasan industri Bawen memberikan konteks geografis yang unik. Durasi penelitian yang relatif panjang ini dimaksudkan untuk memungkinkan peneliti membangun rapport yang kuat dengan informan, mengobservasi dinamika kehidupan kerja dalam berbagai situasi dan kondisi, serta melakukan triangulasi data yang komprehensif untuk memastikan kredibilitas temuan penelitian.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode yang meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang diteliti. Wawancara mendalam semi-terstruktur menjadi teknik utama pengumpulan data, dilakukan secara individual dengan durasi 60-90 menit untuk setiap sesi wawancara. Pedoman wawancara dikembangkan berdasarkan kerangka teoretis yang telah disusun, namun tetap fleksibel untuk memungkinkan eksplorasi tema-tema yang muncul selama proses wawancara. Pertanyaan wawancara dirancang secara terbuka (open-ended) untuk memungkinkan informan mengekspresikan pengalaman dan pandangan mereka secara bebas, dimulai dengan pertanyaan deskriptif tentang pengalaman kerja sehari-hari, dilanjutkan dengan pertanyaan struktural tentang sistem kompensasi, dan diakhiri dengan pertanyaan kontras tentang perbandingan pengalaman kerja mereka dengan ekspektasi atau pengalaman di tempat kerja sebelumnya. Setiap informan diwawancarai minimal dua kali dengan jarak waktu 2-3 minggu untuk memungkinkan refleksi dan klarifikasi terhadap informasi yang telah diberikan sebelumnya. Observasi partisipatif dilakukan selama 4 bulan dengan peneliti menghabiskan 2-3 hari per minggu di lokasi penelitian untuk mengamati rutinitas kerja, interaksi sosial antar karyawan, serta dinamika organisasi yang tidak dapat ditangkap melalui wawancara. Fokus observasi meliputi proses kerja sehari-hari, komunikasi formal dan informal antar karyawan, sistem evaluasi kinerja, proses pembayaran gaji dan insentif, serta aktivitas sosial karyawan selama jam istirahat. Dokumentasi dilakukan terhadap dokumen-dokumen organisasi yang relevan seperti struktur gaji, kebijakan kompensasi, data turnover karyawan, hasil survei kepuasan kerja internal (jika ada), serta dokumen-dokumen lain yang dapat memberikan konteks tentang sistem manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

3.4 Informan Penelitian

Subjek penelitian terdiri dari karyawan PT Sam-Sam Jaya Garments yang dipilih berdasarkan kriteria purposive sampling untuk memastikan keragaman perspektif dan kedalaman informasi yang diperoleh. Kriteria inklusi informan meliputi: pertama, karyawan yang telah bekerja minimal 2 tahun di perusahaan untuk memastikan mereka memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami dan mengevaluasi sistem kompensasi serta dinamika motivasi dan kepuasan kerja; kedua, karyawan dari berbagai level jabatan mulai dari operator produksi, supervisor, hingga staff administrasi untuk mendapatkan perspektif yang beragam tentang

pengalaman kerja; ketiga, karyawan dengan rentang usia 22-45 tahun yang mencerminkan fase produktif dalam karier mereka; keempat, karyawan dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi mulai dari SMP hingga sarjana untuk memahami bagaimana tingkat pendidikan mempengaruhi persepsi terhadap kompensasi dan kepuasan kerja; kelima, kombinasi karyawan laki-laki dan perempuan dengan porsi yang mencerminkan komposisi tenaga kerja di perusahaan (70% perempuan, 30% laki-laki). Kriteria eksklusi meliputi karyawan yang sedang dalam masa percobaan, karyawan kontrak jangka pendek kurang dari 1 tahun, dan karyawan yang memiliki hubungan keluarga dengan manajemen perusahaan untuk menghindari bias dalam memberikan informasi. Total informan yang terlibat dalam penelitian ini adalah 18 orang yang terdiri dari 13 perempuan dan 5 laki-laki, dengan rincian 10 operator produksi, 4 supervisor, 2 staff quality control, dan 2 staff administrasi..

3.5 Teknik Validasi Data

Validasi data dilakukan melalui multiple triangulation yang meliputi triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi waktu untuk memastikan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan confirmabilitas temuan penelitian. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari informan dengan latar belakang, posisi, dan pengalaman yang berbeda untuk mengidentifikasi konsistensi dan variasi dalam perspektif mereka tentang fenomena yang diteliti. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumentasi untuk memverifikasi dan memperkaya pemahaman tentang fenomena yang sama dari sudut pandang yang berbeda. Triangulasi waktu dilakukan dengan melakukan pengumpulan data pada periode yang berbeda untuk mengidentifikasi stabilitas atau perubahan dalam perspektif informan terhadap topik penelitian. Member checking dilakukan secara sistematis dengan melibatkan informan dalam proses verifikasi hasil interpretasi dan analisis data untuk memastikan bahwa temuan penelitian secara akurat merepresentasikan perspektif dan pengalaman mereka. Proses member checking dilakukan melalui dua tahap: pertama, klarifikasi transkrip wawancara untuk memastikan akurasi dalam perekaman dan interpretasi informasi yang diberikan; kedua, verifikasi tema-tema dan kategori yang telah diidentifikasi melalui analisis data untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan makna yang dimaksudkan oleh informan. Audit trail dilakukan dengan mendokumentasikan secara detail seluruh proses penelitian mulai dari pengembangan instrumen, proses pengumpulan data, tahapan analisis data, hingga pengambilan kesimpulan untuk memungkinkan evaluasi terhadap kredibilitas dan dependabilitas proses penelitian. *Peer debriefing* dilakukan dengan melibatkan peneliti lain yang memiliki expertise dalam penelitian kualitatif untuk mendiskusikan proses penelitian, interpretasi data, dan validitas temuan penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dengan model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, seluruh transkrip wawancara dan catatan observasi dibaca berulang kali untuk mengidentifikasi unit-unit makna yang relevan dengan tujuan penelitian. Proses coding dilakukan secara bertahap, dimulai dengan open coding untuk mengidentifikasi konsep-konsep dasar yang muncul dari data, dilanjutkan dengan axial coding untuk mengelompokkan kode-kode yang memiliki kesamaan tema, dan diakhiri dengan selective coding untuk mengembangkan tema-tema utama yang merepresentasikan pengalaman informan terkait kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Pada tahap penyajian data, tema-tema yang telah teridentifikasi disajikan dalam bentuk matriks dan narasi deskriptif untuk memudahkan interpretasi dan identifikasi pola hubungan antar tema. Tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengintegrasikan seluruh temuan untuk mengembangkan pemahaman holistik tentang makna kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja bagi pekerja di PT Sam-Sam Jaya Garments. Proses analisis untuk memudahkan organisasi dan kategorisasi data, serta memastikan sistematisitas dalam proses coding dan pengembangan tema.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil

4.1.1 Konstruksi Makna Kompensasi

Analisis mendalam terhadap pengalaman 18 informan mengungkapkan bahwa konstruksi makna kompensasi di PT Sam-Sam Jaya Garments jauh lebih kompleks daripada perhitungan nominal yang tertera dalam slip gaji. Tema utama yang muncul adalah "kompensasi sebagai simbol pengakuan dan keadilan" yang mencakup tiga dimensi: kompensasi material, kompensasi simbolik, dan kompensasi relasional. Sari, seorang operator jahit berusia 28 tahun dengan pengalaman 6 tahun, mengungkapkan: "Yang penting bukan berapa besar gajinya, tapi apakah kita dihargai sama dengan yang lain. Kalau ada yang lebih muda tapi gajinya lebih besar tanpa alasan yang jelas, itu yang bikin tidak nyaman." Pernyataan ini mencerminkan bahwa persepsi keadilan kompensasi lebih dipengaruhi oleh transparansi dan konsistensi sistem daripada nominal absolut yang diterima.

Temuan menarik lainnya adalah munculnya konsep "kompensasi kolektif" yang unik dalam konteks budaya Jawa. Budi, supervisor produksi berusia 35 tahun, menjelaskan: "Di sini kita kerja bukan cuma untuk diri sendiri. Kalau target tim tercapai dan semua dapat bonus, itu lebih memuaskan daripada dapat bonus sendiri tapi yang lain tidak. Rasanya seperti menang bersama." Fenomena ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap kompensasi tidak hanya ditentukan oleh pencapaian individual, tetapi juga oleh kesuksesan kolektif tim atau departemen. Observasi selama penelitian mengkonfirmasi bahwa pekerja sering berbagi informasi tentang bonus dan insentif, bukan untuk membandingkan secara kompetitif, tetapi untuk memastikan bahwa sistem berjalan adil untuk semua anggota tim.

Dimensi simbolik kompensasi terungkap melalui tema "pengakuan melalui kompensasi non-finansial" yang meliputi apresiasi verbal dari atasan, fleksibilitas waktu kerja, dan kesempatan mengikuti pelatihan. Rina, staff quality control berusia 26 tahun, menyatakan: "Ketika pak supervisor bilang 'terima kasih, kerja kamu bagus hari ini' sambil memberikan voucher makan siang gratis, rasanya lebih berharga daripada dapat uang 50 ribu tanpa kata apa-apa." Temuan ini mengindikasikan bahwa makna kompensasi bagi pekerja garment mencakup aspek emosional dan psikologis yang berkaitan dengan perasaan dihargai dan diakui kontribusinya dalam organisasi.

4.1.2 Motivasi Kerja : Antara Kebutuhan Individual dan Nilai Kolektif

Eksplorasi terhadap motivasi kerja menghasilkan tema sentral "motivasi berlapis" yang terdiri dari tiga lapisan: motivasi survival (bertahan hidup), motivasi aktualisasi (pengembangan diri), dan motivasi kontribusi (memberi manfaat bagi orang lain). Pada lapisan motivasi survival, mayoritas informan mengakui bahwa kebutuhan ekonomi menjadi pendorong utama untuk bekerja. Wati, operator bordir berusia 32 tahun dan ibu dari dua anak, mengatakan: "Kalau tidak kerja, anak-anak tidak bisa sekolah. Jadi mau tidak mau harus semangat setiap hari, meskipun kadang capek." Namun, yang menarik adalah bahwa motivasi survival tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan lapisan motivasi lainnya.

Motivasi aktualisasi muncul dalam bentuk keinginan untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kualitas kerja. Tema "kebanggaan terhadap keahlian" sangat prominent dalam narasi informan, terutama mereka yang telah bekerja lebih dari 5 tahun. Dewi, operator cutting dengan pengalaman 8 tahun, mengungkapkan: "Sekarang saya sudah bisa potong pola yang rumit dengan mata tertutup. Ada kepuasan tersendiri ketika junior-junior minta diajari teknik cutting yang baik. Rasanya ilmu saya berguna." Pernyataan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya didorong oleh reward eksternal, tetapi juga oleh kebutuhan psikologis untuk merasa kompeten dan berkembang.

Lapisan motivasi kontribusi terekspresikan melalui keinginan pekerja untuk memberikan dampak positif bagi keluarga, rekan kerja, dan masyarakat. Tema "kerja sebagai ibadah dan amal" muncul kuat dalam konteks nilai-nilai religius dan budaya Jawa. Aminah, staff administrasi berusia 29 tahun, menyatakan: "Kerja itu ibadah. Kalau kita kerja dengan ikhlas dan hasilnya bisa membantu keluarga, bahkan perusahaan juga maju, insyaAllah dapat pahala. Itu yang bikin saya semangat setiap pagi." Temuan ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja dalam konteks budaya Indonesia memiliki dimensi spiritual dan sosial yang tidak dapat diabaikan dalam memahami perilaku kerja.

4.1.3 Interaksi Dinamis antara Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja

Analisis terhadap kepuasan kerja menghasilkan temuan yang menantang pemahaman konvensional tentang job satisfaction. Tema utama yang teridentifikasi adalah "kepuasan kerja holistik" yang mencakup lima dimensi: kepuasan material (terkait kompensasi), kepuasan relasional (hubungan dengan rekan kerja), kepuasan developmental (peluang berkembang), kepuasan kontribusional (merasa berguna), dan kepuasan spiritual (keselarasan dengan nilai-nilai pribadi). Yang menarik adalah bahwa kelima dimensi ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi membentuk penilaian kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kepuasan relasional muncul sebagai faktor yang sangat signifikan, bahkan sering kali lebih berpengaruh daripada kepuasan material. Sri, operator packaging berusia 25 tahun, menjelaskan: "Gaji saya memang tidak besar, tapi teman-teman di sini baik semua. Kalau ada masalah pribadi, mereka mau dengerin dan bantu. Rasanya seperti punya keluarga kedua di kantor. Itu yang bikin saya betah kerja di sini." Observasi mengkonfirmasi bahwa ikatan sosial antar pekerja sangat kuat, tercermin dari tradisi arisan, gotong royong menyelesaikan target, dan saling membantu dalam urusan pribadi seperti acara pernikahan atau duka cita.

Dimensi kepuasan developmental terungkap melalui tema "berkembang sambil bekerja" yang menunjukkan bahwa pekerja menghargai kesempatan untuk belajar keterampilan baru, meskipun tidak selalu berkaitan langsung dengan peningkatan kompensasi. Rudi, supervisor maintenance berusia 31 tahun, mengungkapkan: "Dulu saya cuma bisa service mesin jahit biasa. Sekarang sudah bisa handle mesin computerized yang canggih. Ilmu ini bisa saya bawa kemana-mana kalau suatu saat pindah kerja." Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga ditentukan oleh persepsi pekerja terhadap nilai investasi jangka panjang dari pekerjaan mereka.

Analisis lintas tema mengungkapkan pola interaksi yang kompleks antara kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja yang tidak dapat dijelaskan melalui model hubungan linear sederhana. Tema overarching yang muncul adalah "siklus penguatan berkelanjutan" di mana ketiga elemen saling mempengaruhi dalam proses yang dinamis dan kontekstual. Misalnya, sistem kompensasi yang dipersepsikan adil tidak secara otomatis meningkatkan motivasi, tetapi menciptakan fondasi psikologis yang memungkinkan faktor-faktor motivasi intrinsik berkembang dengan lebih baik.

Temuan yang mengejutkan adalah identifikasi fenomena "kompensasi motivasi" di mana pekerja yang termotivasi tinggi cenderung menciptakan kompensasi non-finansial mereka sendiri melalui pencarian makna dan penciptaan nilai dalam pekerjaan. Indra, operator quality control berusia 27 tahun, menjelaskan: "Ketika saya bisa menemukan cacat produk yang lolos dari operator sebelumnya, saya merasa seperti pahlawan yang menyelamatkan nama baik perusahaan. Itu bonus kepuasan yang tidak bisa dibeli dengan uang." Fenomena ini menunjukkan bahwa motivasi tinggi dapat menjadi sumber kompensasi intrinsik yang berkontribusi pada kepuasan kerja.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Konsep kompensasi dalam budaya lokal

Konsep "kompensasi kolektif" yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan nilai-nilai budaya kolektif Indonesia, namun memberikan nuansa baru dalam pemahaman teori keadilan Adams. Sementara teori keadilan tradisional fokus pada perbandingan rasio input-output individual dengan referent others, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam budaya Jawa, keadilan kompensasi juga ditentukan oleh pencapaian kolektif dan harmonisasi kelompok.

Temuan tentang kompensasi simbolik dan relasional mendukung penelitian dengan hasil yang menekankan bahwa pentingnya budaya Asia dalam memahami kepuasan kompensasi, namun memberikan kontribusi spesifik dengan mengidentifikasi mekanisme "pengakuan melalui ritual sosial" yang unik dalam konteks Indonesia[52]–[55]. Berbeda dengan penelitian yang menekankan *economic empowerment* sebagai motivator utama pekerja perempuan garmen, penelitian ini menemukan bahwa pengakuan sosial dan keselarasan dengan nilai-nilai budaya

memiliki peran yang sama pentingnya dalam membentuk persepsi terhadap kompensasi[32], [56]–[58].

4.2.2 Integrasi motivasi dengan budaya lokal

Temuan tentang motivasi berlapis memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori motivasi kerja dengan mengintegrasikan dimensi spiritual dan nilai-nilai budaya lokal. Konsep "kerja sebagai ibadah" yang muncul dalam penelitian ini menambahkan dimensi baru, di mana kebutuhan spiritual dan kontribusi sosial dapat menjadi sumber motivasi intrinsik yang kuat. Hal ini berbeda dengan teori motivasi Herzberg yang memisahkan faktor hygiene dan motivator, karena penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang secara tradisional dikategorikan sebagai hygiene (seperti gaji) dapat menjadi motivator ketika dikaitkan dengan makna spiritual dan kontribusi sosial[59]–[61].

Temuan ini juga memperkaya pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana "kompensasi simbolik" berinteraksi dengan sistem motivasi intrinsik pekerja[62], [63].

4.2.3 Definisi kepuasan kerja sebagai fenomena holistik

Konsep "kepuasan kerja holistik" yang ditemukan dalam penelitian ini memberikan perspektif baru yang melampaui teori *range of affect* Locke yang cenderung fokus pada evaluasi kognitif terhadap aspek-aspek spesifik pekerjaan[3], [64], [65]. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam konteks budaya Indonesia merupakan evaluasi holistik yang mengintegrasikan dimensi material, sosial, spiritual, dan developmental dalam satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Temuan tentang kepuasan relasional sebagai faktor dominan memberikan dukungan empiris terhadap teori kontrak psikologis Rousseau, namun dengan penekanan yang berbeda[5], [11], [24]. Sementara teori kontrak psikologis fokus pada ekspektasi timbal balik antara individu dan organisasi, penelitian ini mengungkapkan bahwa kontrak psikologis dalam konteks budaya Indonesia juga melibatkan dimensi komunal dengan sesama pekerja, di mana kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh pemenuhan ekspektasi dari organisasi tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial dalam lingkungan kerja.

Analisis mendalam juga mengungkap bahwa tingkat kompetensi kerja berpengaruh terhadap resiliensi karyawan dalam menghadapi tekanan kerja. Karyawan dengan kompetensi tinggi menunjukkan tingkat turnover intention yang lebih rendah dan *job satisfaction* yang lebih tinggi meskipun menghadapi target produksi yang sama dengan karyawan lain. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berpengaruh terhadap performance outcomes tetapi juga terhadap *well-being* karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian, dapat dikembangkan model konseptual "Integrated Cultural Work Experience" yang mengintegrasikan kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja dalam kerangka nilai-nilai budaya lokal. Model ini mengusulkan bahwa ketiga konstruk tersebut tidak beroperasi secara independen, melainkan membentuk sistem yang dinamis dan saling memperkuat dalam konteks budaya tertentu. Model ini memberikan kontribusi teoretis dengan: pertama, mengintegrasikan dimensi spiritual dan nilai-nilai budaya dalam teori motivasi kerja; kedua, memperluas konsep kompensasi dengan memasukkan dimensi simbolik dan relasional yang berbasis budaya; ketiga, merekonstruksi kepuasan kerja sebagai fenomena holistik yang mencakup dimensi material, sosial, developmental, dan spiritual.

Model ini juga menantang asumsi universalitas teori-teori manajemen sumber daya manusia Barat dengan menunjukkan bahwa konteks budaya bukan hanya variabel moderating, tetapi fundamental dalam membentuk konstruksi makna terhadap pengalaman kerja. Hal ini membuka peluang untuk pengembangan teori-teori manajemen yang lebih sensitif budaya dan kontekstual.

5. Perbandingan

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan untuk pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia di industri garmen Indonesia. Pertama, sistem

kompensasi perlu dirancang dengan mempertimbangkan aspek transparansi, keadilan prosedural, dan pengakuan kolektif, bukan hanya fokus pada kompetitiveness nominal gaji. Kedua, program motivasi karyawan perlu mengintegrasikan dimensi spiritual dan nilai-nilai budaya lokal, seperti pengembangan program Corporate Social Responsibility yang melibatkan karyawan secara aktif, sehingga mereka dapat merasakan kontribusi sosial dari pekerjaan mereka.

Ketiga, pengukuran kepuasan kerja perlu diperluas dengan memasukkan indikator-indikator yang mencerminkan nilai-nilai budaya lokal, seperti kualitas hubungan sosial, keselarasan dengan nilai-nilai spiritual, dan peluang kontribusi sosial. Hal ini penting untuk memastikan bahwa program-program peningkatan kepuasan kerja benar-benar relevan dengan kebutuhan dan nilai-nilai pekerja.

6. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengungkap kompleksitas makna kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja bagi pekerja industri garmen dalam konteks budaya Indonesia melalui pendekatan fenomenologi interpretivist. Temuan utama menunjukkan bahwa ketiga konstruk tersebut tidak beroperasi secara independen sebagaimana dipahami dalam teori-teori Barat, melainkan membentuk sistem yang dinamis dan saling memperkuat dalam kerangka nilai-nilai budaya lokal.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi karena fokus pada satu perusahaan dalam konteks budaya Jawa. Penelitian mendatang perlu mengeksplorasi penerapan model "Integrated Cultural Work Experience" dalam konteks budaya Indonesia lainnya untuk memperkuat validitas eksternal temuan.

Saran untuk penelitian mendatang meliputi pengembangan instrumen pengukuran kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja yang berbasis budaya Indonesia untuk mendukung penelitian kuantitatif skala besar, studi komparatif antara pekerja industri garmen dengan sektor manufaktur lainnya untuk mengidentifikasi karakteristik yang spesifik industri versus yang bersifat general dan penelitian tentang implementasi model "Integrated Cultural Work Experience" dalam program-program manajemen sumber daya manusia dan evaluasi efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan pekerja.

Kontribusi Penulis : Kedua penulis memberikan kontribusi secara penuh dalam penulisan artikel ini, dengan penulis kedua ditunjuk sebagai penanggung jawab korespondensi karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh penulis pertama.

Pendanaan : "Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal."

Pernyataan Ketersediaan Data : alasan privasi atau etika, data di jaga oleh penulis.

Ucapan Terima Kasih : Terima kasih untuk STIEPARI Semarang dan PT Sam-Sam Jaya Garments yang telah memberikan ijin untuk dapat dilakukan penelitian, terima kasih kepada pihak yang juga berkontribusi dalam penelitian ini

Konflik Kepentingan : "Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

Daftar Pustaka

- [1] J. Beckert, R. Diaz-Bone, dan H. Ganssmann, "The Relationship Between Compensation, Performance Pay and Job Satisfaction," *Dies.(Hrsg.) Märkte als Soz. Strukt. ...*, no. December, 2007, [Daring]. Tersedia pada: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Danksagung#5>.
- [2] Haryadi, F. Rahmanita, Sutarmun, dan D. P. Jatmiko, "The impact of design components and job satisfaction on employee performance," *Int. Bus. Manag.*, vol. 10, no. 20, hal. 4907–4916, 2016, doi: 10.3923/ibm.2016.4907.4916.
- [3] S. Sukidi dan F. Wajdi, "The Influence of Motivation, Compensation, and Job Satisfaction on Employee Performance with Job

- Satisfaction as an Intervening Variable,” *J. Manaj. Daya Saing*, vol. 18, no. 2, hal. 79–91, 2017, [Daring]. Tersedia pada: <https://journals.ums.ac.id/index.php/dayasaing/article/view/4505/3223>.
- [4] H. Adil, C. V. K. Rao, M. Q. Ayaz, dan A. Shinwari, “Effect of Compensation Packages on Job Satisfaction and Employees' Retention: A Case of Jalalabad-based Private Universities of Afghanistan Banking Sector of Afghanistan View project Assessing the Influence of Selected human capital Management Factors on,” *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 8, no. 2, researchgate.net, hal. 26–35, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.researchgate.net/publication/343969142>.
- [5] N. Arie dan B. N. Aktif, “Effect of Compensation, Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Tangel Pos Employees (Jawa Pos Group),” *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, vol. 1, no. 4, academia.edu, hal. 566–579, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://dinastipub.org/DIJDBM>.
- [6] M. A. Ashraf, “Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM,” *J. Glob. Responsib.*, vol. 11, no. 4, hal. 407–436, 2020, doi: 10.1108/JGR-01-2020-0010.
- [7] M. W. Astiti dan I. B. K. Surya, “Role of Organizational Commitments in Mediating the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction Towards Turnover Intention on Nurses Private Hospital,” *Int. Res. J. Manag. IT Soc. Sci.*, vol. 8, no. 1, 2020, doi: 10.21744/irjmis.v8n1.1101.
- [8] Z. Bello dan W. Alhyasat, “Compensation Practices on Job Satisfaction of Faculty Members in Private HEI in Saudi Arabia: Mediating Role of Talent Management,” *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 10, no. 4, academia.edu, hal. 37, 2020, doi: 10.5296/ijhrs.v10i4.17838.
- [9] F. Tentama, D. R. Kusuma, dan Subardjo, “Job satisfaction as a mediating variable in the effect of transformational leadership on performance,” *Humanit. Soc. Sci. Rev.*, vol. 7, no. 6, hal. 1082–1089, 2019, doi: 10.18510/hssr.2019.76158.
- [10] da C. Carvalho, Adelina, I. G. Riana, dan A. D. C. Soares, “Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance,” *International research journal of management, IT and social sciences*, vol. 7, no. 5, researchgate.net, hal. 13–23, 2020, [Daring]. Tersedia pada: https://www.researchgate.net/profile/Augusto-Soares-3/publication/389754934_Motivation_on_Job_Satisfaction_and_Employee_Performance/links/67d13827e62c604a0dd72873/Motivation-on-Job-Satisfaction-and-Employee-Performance.pdf.
- [11] R. D. Brahmanna dan G. A. P. Dewi, “The effect of work insecurity and compensation on turnover intention mediated by job satisfaction,” *J. Ilm. Manaj. dan Bisnis*, vol. 21, no. 2, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.neliti.com/publications/329921/work-insecurity-and-compensation-on-turnover-intention-mediated-by-the-job-satis>.
- [12] M. S. Ullah, M. R. Islam, M. R. Amin, M. Bin Amin, M. M. Rahman, dan L. Erdey, “The effects of compensation, organizational commitment, and job satisfaction on work productivity: Evidence from readymade garments industry in an emerging economy,” *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, vol. 8, no. 13, dea.lib.unideb.hu, 2024, doi: 10.24294/jipd.v8i13.8494.
- [13] P. Kalyanamitra, S. Saengchai, dan K. Jernsittiparsert, “Impact of training facilities, benefits and compensation, and performance appraisal on the employees' retention: A mediating effect of employees' job satisfaction,” *Syst. Rev. Pharm.*, vol. 11, no. 3, hal. 166–175, 2020, doi: 10.5530/srp.2020.3.19.
- [14] K. Anguelov, T. Stoyanova, dan R. Tamošiūnienė, “Research of motivation of employees in the it sector in Bulgaria,” *Entrep. Sustain. Issues*, vol. 7, no. 3, hal. 2556–2567, 2020, doi: 10.9770/jesi.2020.7.3(73).
- [15] T. Yigzaw *et al.*, “Satisfaction and Turnover Intention of Physicians and Health Officers in Government Health Facilities: a National Cross-Sectional Study,” *Ethiop. Med. J.*, vol. 58, no. 1, hal. 63–75, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85188553647&origin=inward>.
- [16] Indrayani dan A. Al Qarny, “Factors affecting work satisfaction and employee performance in automotive industrial chain,” *Int. J. Econ. Bus. Adm.*, vol. 8, no. 2, hal. 317–325, 2020, doi: 10.35808/ijebe/464.
- [17] D. Mayasari, A. Alimudin, J. Suyono, D. R. Elisabeth, dan D. Arisanti, “The antecedent of job satisfaction and employee loyalty:

- Financial rewards and work motivation,” *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, vol. 59, hal. 2756–2766, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85105544588&origin=inward>.
- [18] U. Y. Suyanto, Mu’ah, E. H. Lailiyah, dan I. Purwanti, “The effect of compensation and transformational leadership on job satisfaction mediated with job motivation,” *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, vol. 59, hal. 1055–1061, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85105604916&origin=inward>.
- [19] N. A. Azzahra, S. Wahyulina, dan A. S. Fauzi, “The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Work Environment and Organizational Citizenship Behavior,” *East Asian J. Multidiscip. Res.*, vol. 4, no. 4, 2025, doi: 10.55927/eajmr.v4i4.95.
- [20] F. O. Safia, H. Prabowo, dan Q. Violinda, “Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable,” *J. Bus. Manag. Econ. Dev.*, vol. 3, no. 02, hal. 693–715, 2025, doi: 10.59653/jbmed.v3i02.1576.
- [21] M. A. Syam dan D. O. Berliyanti, “Pengaruh Leadership Style, Motivation, Compensation, Communication, Work Environment terhadap Job Satisfaction pada Jasa Kurir Perusahaan JNE Jakarta,” *J-CEKI J. Cendekia Ilm.*, vol. 4, no. 2, hal. 1214–1230, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://ulilalbabinstitute.co.id/index.php/J-CEKI/article/view/6756>.
- [22] M. A. M. Nanjem dan T. Winarsih, “the Effect of Compensation and Motivation on the Performance of Teaching Staff in Higher Education,” *J. Ekon. Kreat. Dan Manaj. Bisnis Digit.*, vol. 3, no. 4, hal. 697–710, 2025, doi: 10.55047/jekombital.v3i4.955.
- [23] T. Hartati, “Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee,” *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, vol. 3, no. 2, academia.edu, hal. 1031–1038, 2020, doi: 10.33258/birci.v3i2.933.
- [24] Indrayani dan A. Al Qarny, *Factors affecting work satisfaction and employee performance in automotive industrial chain*, vol. 8, no. 2. um.edu.mt, 2020.
- [25] A. Supriyadi, R. Octafian, dan D. E. Susilo, “Bagaimana Komitmen Organisasi Dipengaruhi oleh Work Family Conflict, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Prediktor,” *Bisman (Bisnis dan ...)*, vol. 6, no. 2, hal. 256–267, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <http://ejurnal.unim.ac.id/index.php/bisman/article/view/2583>.
- [26] R. Octafian dan K. S. Nugraheni, “Employee Performance Analysis Through Motivation and the Work Environment at Patra Semarang Hotel \& Convention,” *Nusant. J. Soc. Sci. Humanit.*, vol. 1, no. 1, hal. 101–105, 2020.
- [27] N. Ramadannu dan H. Hasibuan, “Analysis of the Influence of Compensation, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at PT Ira Widya Utama,” *J. Ekon. Manajemen, Akunt. dan Keuang.*, vol. 6, no. 2, hal. 15, 2025, doi: 10.53697/emak.v6i2.2306.
- [28] Y. Hariyasasti dan A. Purwanto, “The Role of Competence, Salary, Work Environment, Job Satisfaction, Compensation, Communication on Elementary School Teacher Performance,” *J. Ind. Eng. ...*, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/586>.
- [29] N. A. Lestari, D. S. Rahayu, dan ..., “Building Job Satisfaction: The Role of Compensation, Work Motivation, and Work Environment,” *Bus. ...*, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <http://ejournals.fkwu.uniga.ac.id/index.php/BIEJ/article/view/968>.
- [30] F. O. Safia, H. Prabowo, dan Q. Violinda, “Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable,” *Journal of Business Management and Economic Development*, vol. 3, no. 02. pdfs.semanticscholar.org, hal. 693–715, 2025, doi: 10.59653/jbmed.v3i02.1576.
- [31] G. Anthony Ferguson, “Human Resources Management and the Customer Experience within the Hospitality Industry,” *Customer Experience Management in the Caribbean: Concepts, Case Studies and Challenges*. hal. 105–115, 2024, doi: 10.1079/9781800626799.0010.
- [32] Burhanudin, A. T. Magai, dan M. Ardianto, “The Effect of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee

- Performance,” *15th International Conference on Advances in Computing, Control, and Telecommunication Technologies, ACT 2024*, vol. 2, hal. 2073–2084, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scop=85209105215&origin=inward>.
- [33] C. Salsabiela, S. R. Soenaria, dan A. Lastiati, “The Influence of Work Environment on The Interaction Between Motivation, Employee Performance, Compensation and Employee Job Satisfaction (Analysis on Multinational and Domestic Companies),” *Eduwest - J. Univers. Stud.*, vol. 5, no. 6, hal. 6601–6617, 2025, doi: 10.59188/eduvest.v5i6.51268.
- [34] A. Hamdani dan R. Ervin Agung Priambodo, “Influence of Motivation and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction at PT Biofarma (Persero),” *Kontigensi J. Ilm. Manaj.*, vol. 12, no. 1, hal. 176–186, 2024, doi: 10.56457/jimk.v12i1.524.
- [35] D. J. D. Aditya dan L. Deviasi, “Influence Work Life Balance and Compensation on Employee Performance with Satisfaction Work as a Mediating,” *Hum. Cap. Organ.*, vol. 1, no. 2, hal. 88–100, 2024, doi: 10.58777/hco.v1i2.224.
- [36] M. Abid, “the Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance,” *Int. J. Multidiscip. Sci.*, vol. 3, no. 1, hal. 65–73, 2024, doi: 10.56127/ijml.v3i1.1227.
- [37] E. F. Gunawan, S. Sudarmiatin, dan M. Churiyah, “The Effect of Work-Life Balance and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable,” *Int. J. Business, Law, Educ.*, vol. 5, no. 1, hal. 749–764, 2024, doi: 10.56442/ijble.v5i1.478.
- [38] R. Reners, P. Harahap, dan R. Sugiarti, “The Effect of Compensation, Career Development, and Work-Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable,” *J. Indones. Sos. Teknol.*, vol. 5, no. 3, hal. 860–878, 2024, doi: 10.59141/jist.v5i3.954.
- [39] R. Tiwari, V. Gupta, M. Razeen, M. Aghin, H. Gourisaria, dan S. Agarwal, “The Relationship Between Job Satisfaction and Work Motivation in IT Industry,” *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, vol. 11, no. 4, hal. 2394–2402, 2023, doi: 10.22214/ijraset.2023.50669.
- [40] S. Sasmita, Beureukat, A. Nurkholik, dan K. Digidowiseiso, “The Effect of Motivation, Compensation, and Job Satisfaction an Employee Performance at PT. Bank Anz Indonesia,” *J. Syntax Admiration*, vol. 4, no. 5, hal. 707–717, 2023, doi: 10.46799/jsa.v4i5.837.
- [41] R. Thapa, “The Effect of Financial and Non-Financial Compensation towards Employee Job Satisfaction,” *Kathford J. Eng. Manag.*, vol. 2, no. 01, hal. 99–105, 2023, doi: 10.3126/kjem.v2i01.61871.
- [42] R. Rabbad, H. Justiana Astuti, N. Tubastuvi, dan B. Cinintya Pratama, “The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, and job satisfaction on employee performance,” *Int. J. Res. Bus. Soc. Sci. (2147-4478)*, vol. 13, no. 3, hal. 205–222, 2024, doi: 10.20525/ijrbs.v13i3.3402.
- [43] R. Sabrina dan M. H. Ikhsan, “The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance,” *Migration Letters*, vol. 20, no. 6, hal. 554–562, 2023, doi: 10.59670/ml.v20i6.3505.
- [44] S. Das, K. Chandrasekhar, S. K. Pradhan, dan S. Sahoo, “Moderating Role of Employee Welfare Facilities on Job Satisfaction: An Empirical Analysis,” *Advances in Ethical Work Climate and Employee Well-Being*, hal. 445–459, 2025, doi: 10.4018/979-8-3693-8819-8.ch021.
- [45] M. Nasir, J. Kamase, S. St.Sukmawati, dan A. Djameng, “The Influence of Infrastructure, Compensation, Work Culture, Competence on Job Satisfaction and Employee Performance,” *Qual. - Access to Success*, vol. 24, no. 196, hal. 337–346, 2023, doi: 10.47750/QAS/24.196.40.
- [46] I. N. Sulistiana dan G. S. Darma, “Digital leadership, work-life balance, compensation, job satisfaction, and employee engagement,” *Quant. Econ. ...*, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://qemsjournal.org/index.php/qems/article/view/1950>.
- [47] N. S. Tumi, A. N. Hasan, dan J. Khalid, “Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation,” *Bus. Perspect. Res.*, vol. 10, no. 1, hal. 121–139, 2022, doi: 10.1177/2278533721995353.

- [48] D. N. C. Arta, T. S. Wibowo, P. A. Cakranegara, M. Hadi, dan A. N. Zaroni, "Analysis of Communication and Compensation on Employee Job Satisfaction," *Quant. Econ. Manag. Stud.*, vol. 3, no. 5, hal. 825–833, 2022, doi: 10.35877/454ri.qems1222.
- [49] A. Olaniran, B. Madaj, S. Bar-Zeev, A. Banke-Thomas, dan N. van den Broek, "Factors influencing motivation and job satisfaction of community health workers in Africa and Asia—A multi-country study," *Int. J. Health Plann. Manage.*, vol. 37, no. 1, hal. 112–132, 2022, doi: 10.1002/hpm.3319.
- [50] Syamsuddin, B. Rama, Baharuddin, A. Achruh, dan Danial Rahman, "The Effect of Madrasah Principal Leadership and Compensation on Teacher Job Satisfaction," *Nadwa J. Pendidikan. Islam*, vol. 16, no. 1, hal. 93–103, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://doi.org/10.21580/nw.2022.16.1.13485>.
- [51] Burhanudin, A. T. Magai, dan M. Ardhianto, "The Effect of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance," *15th Int. Conf. Adv. Comput. Control. Telecommun. Technol. ACT 2024*, vol. 2, hal. 2073–2084, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.ojs.stiem-bongaya.ac.id/BJRM/article/view/261>.
- [52] F. I. Jayeoba, K. I. Genty, dan A. O. Adeoye, "Ethical Compensation and Employee Productivity," *Advances in Ethical Work Climate and Employee Well-Being*, hal. 171–189, 2025, doi: 10.4018/979-8-3693-8819-8.ch009.
- [53] C. Mabaso, "Reward preferences to attract and retain Generation Z," *Acta Commer.*, vol. 25, no. 1, 2025, doi: 10.4102/ac.v25i1.1345.
- [54] Y. Zhang *et al.*, "Understanding global mobility of dietetic talents: a survey study of overseas-educated dietetic returnees in China," *Global. Health*, vol. 21, no. 1, 2025, doi: 10.1186/s12992-025-01108-5.
- [55] Q. G. Loh, W. Wider, Y. K. Chong, L. Jiang, L. N. Undang, dan J. C. M. Tanucan, "Job-hopping behaviour in the engineering sector in Penang Malaysia," *J. Infrastructure, Policy Dev.*, vol. 8, no. 8, 2024, doi: 10.24294/jipd.v8i8.4961.
- [56] G. M. Benson dan W. Taylor, "Employee Retention Predictors: A Statistical Analysis for Business," *Innovative Recruitment and Retention for Employee Empowerment*, hal. 285–308, 2024, doi: 10.4018/979-8-3693-6602-8.ch011.
- [57] M. Milhem, A. Ateeq, M. Alzoraiki, M. S. Husain, dan A. Y. M. Alastal, "Examining the influence of work environment and compensation on employee job satisfaction: A case study of Al-Hoty Analytical Services in Bahrain," *Probl. Perspect. Manag.*, vol. 22, no. 4, hal. 340–351, 2024, doi: 10.21511/ppm.22(4).2024.26.
- [58] S. T. S. Chin, L. Lau, dan A. F. Carmazzi, "The role of emotional drivers in employee sustainability in a successful organisation," *Advances in Psychology Research*, vol. 153, hal. 101–113, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85196942726&origin=inward>.
- [59] N. N. Yani dan K. W. Andani, "Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, vol. 6, no. 1, hal. 154–160, 2024, doi: 10.24912/jmk.v6i1.28587.
- [60] H. Sutapa, Dyah Palupiningtyas, Suriadi, Musran Munizu, dan Masradin, "Analysis Of The Influence Of Financial Rewards, Motivation, Job Market On Career Intention As A Public Accountant," *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, vol. 9, no. 5, hal. 2236–2242, 2023, doi: 10.35870/jemsi.v9i5.1597.
- [61] Henry Yuliamir, Dyah Palupiningtyas, dan Enik Rahayu, "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Hotel Muria Semarang," *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, vol. 2, no. 3, hal. 363–369, 2022, doi: 10.55606/jimek.v2i3.856.
- [62] Dyah Palupiningtyas dan Aurilia Triani Aryaningtyas, "Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Restoran S2 Semarang," *Jurnal Visi Manajemen*, vol. 8, no. 2, hal. 109–117, 2022, doi: 10.56910/jvm.v8i2.219.
- [63] A. Dewi Maria, "Employee Performance in terms of Compensation and Work Motivation," *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, vol. 10, no. 2, hal. 277–281, 2022, doi: 10.56457/jimk.v10i2.279.
- [64] A. Mitra, D. Israel, dan M. Sharma, "Impact of Compensation Satisfaction on Intention to Quit: Mediating Role of Job Satisfaction," *South Asian Journal of Management*, vol. 27, no. 3, researchgate.net, hal. 129–155, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.researchgate.net/profile/Arijit-Mitra->

4/publication/363924091_Impact_of_Compensation_Satisfaction_on_Intention_to_Quit_Mediating_Role_of_Job_Satisfacti
on/links/64ed8a17c4f9ac0060747036/Impact-of-Compensation-Satisfaction-on-Intention-to-Quit-Mediating-Role-of-Job-
Satisfaction.pdf.

- [65] S. Ruddin, A. R. Mus, B. Latief, dan B. Andriani, "Organizational Culture, Work Commitment and Compensation Effect on Job Satisfaction and Police Members Performance in Makassar Metropolitan City Police (POLRESTABES)," *Eur. J. Bus. Manag. Res.*, vol. 5, no. 2, 2020, doi: 10.24018/ejbmr.2020.5.2.282.