

Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktifitas Karyawan Divisi Pemasaran Pada Perusahaan Asuransi XYZ

John Manumpak Parulian¹, Supriyanto², Hadi Irawan³, Sitti Rakhman⁴

Email: simamorajohn72@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of compensation on employee productivity. Data were collected through a valid and reliable questionnaire, and the analysis results indicated that compensation has a positive and significant effect on productivity. Based on simple regression analysis, compensation accounts for 69.8% of the variance in employee productivity, with a regression coefficient of 0.712. These findings support the work motivation theory, which states that financial and non-financial rewards positively impact employee performance. This study recommends organizations implement fair and competitive compensation strategies, including financial and non-financial rewards, while fostering a supportive work environment. By doing so, organizations can enhance employee productivity and maintain competitiveness.

Keywords: Compensation, Employee Productivity, Work Motivation, Human Resource Management, Organizational Strategy

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap produktivitas karyawan. Data diperoleh melalui kuesioner yang valid dan reliabel, dengan hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Berdasarkan uji regresi sederhana, kompensasi menjelaskan 69,8% variasi produktivitas karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,712. Temuan ini mendukung teori motivasi kerja yang menyatakan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial memengaruhi kinerja karyawan secara positif. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk menerapkan strategi kompensasi yang adil dan kompetitif, mencakup penghargaan finansial dan non-finansial, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan sekaligus mempertahankan daya saing.

Kata Kunci: Kompensasi, Produktivitas Karyawan, Motivasi Kerja, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Strategi Organisasi.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Produktivitas kerja merupakan elemen penting dalam memastikan keberhasilan suatu organisasi, terutama di sektor yang kompetitif seperti asuransi. Dalam industri ini, divisi pemasaran memegang peran strategis sebagai ujung tombak perusahaan dalam menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan yang sudah ada, serta mendukung pencapaian target pendapatan perusahaan. Namun, produktivitas karyawan sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan.

Kompensasi, yang mencakup gaji, insentif, bonus, tunjangan, serta penghargaan non-finansial lainnya, merupakan bentuk penghargaan perusahaan atas kontribusi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ashraf, (2020) menegaskan bahwa sistem kompensasi yang dirancang dengan baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, struktur kompensasi yang kurang memadai sering kali menjadi pemicu ketidakpuasan kerja, tingginya tingkat turnover, serta rendahnya produktivitas (Vaez Shahrestani et al., 2020).

Dalam konteks kesejahteraan finansial, penelitian Bashir et al., (2024) menyoroti bahwa kesejahteraan finansial karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas mereka, dengan kebahagiaan sebagai mediator utama. Penelitian ini mendasarkan diri pada teori konservasi sumber daya (Conservation of Resources Theory) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki sumber daya memadai, seperti kestabilan finansial, cenderung memiliki lebih sedikit tekanan psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas mereka. Selain itu, karyawan yang merasa aman secara finansial menunjukkan tingkat kebahagiaan lebih tinggi yang mendukung keterlibatan dan kinerja optimal di tempat kerja.

Selain itu, penelitian Tao et al., (2020) menyoroti pentingnya menciptakan sistem kompensasi yang adil. Kesenjangan kompensasi yang terlalu besar antara karyawan dan eksekutif dapat menimbulkan perasaan ketidakadilan di antara karyawan, yang akhirnya menghambat keterlibatan mereka dalam mendukung tujuan perusahaan. Dalam konteks Perusahaan Asuransi XYZ, indikasi bahwa sistem kompensasi yang diterapkan belum

mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab karyawan divisi pemasaran menegaskan pentingnya peninjauan ulang kebijakan kompensasi untuk memastikan keselarasan antara kontribusi dan penghargaan yang diterima karyawan.

Lingkungan kerja dan stres juga merupakan faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan. Penelitian oleh Nappi et al., (2020) menunjukkan bahwa kepuasan terhadap lingkungan kerja memiliki hubungan langsung dengan dukungan produktivitas karyawan. Namun, hubungan ini dapat terganggu oleh tingkat stres kerja yang tinggi. Ketika karyawan menghadapi tekanan kerja yang berat tanpa dukungan kompensasi yang memadai, motivasi mereka untuk berkontribusi terhadap produktivitas organisasi cenderung menurun. Hal ini relevan dengan kondisi di Perusahaan Asuransi XYZ, di mana beberapa karyawan divisi pemasaran merasa bahwa sistem kompensasi yang diterapkan belum mencerminkan tanggung jawab kerja mereka.

Stres kerja yang tinggi tidak hanya memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan tetapi juga berdampak pada loyalitas mereka terhadap organisasi. Jika stres tidak dikelola dengan baik, karyawan cenderung mengalami burnout, yang dapat berujung pada penurunan produktivitas, peningkatan absensi, bahkan turnover yang tinggi. Oleh karena itu, selain menciptakan sistem kompensasi yang kompetitif, perusahaan perlu memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung keseimbangan antara beban kerja dan penghargaan yang diterima.

Selain kebijakan kompensasi, strategi peningkatan produktivitas melalui pelatihan dan adopsi inovasi teknologi juga menjadi faktor penting. Penelitian Sulaimon & Ametepe, (2024) mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan memainkan peran krusial dalam membantu karyawan menghadapi tantangan kerja yang kompleks. Pelatihan yang terstruktur tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga mendukung karyawan untuk bekerja lebih adaptif dalam menghadapi situasi yang dinamis. Dalam konteks pandemi COVID-19, misalnya, pelatihan tentang penggunaan teknologi digital telah terbukti meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan di sektor perbankan.

Adopsi inovasi teknologi juga menjadi strategi penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Teknologi dapat digunakan untuk mendukung kolaborasi, komunikasi, dan pengelolaan tugas, yang semuanya berkontribusi pada efisiensi operasional. Dalam konteks Perusahaan Asuransi XYZ, implementasi teknologi berbasis

digital dapat digunakan untuk mempermudah proses pemasaran, seperti analisis data pelanggan dan otomatisasi proses penjualan.

Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa kompensasi bukan hanya alat penghargaan, tetapi juga bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Tao et al., (2020) menegaskan bahwa perusahaan yang mengadopsi strategi kompensasi berbasis keadilan mampu meningkatkan motivasi internal karyawan serta memperkuat daya saing mereka di pasar. Strategi ini tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja karyawan tetapi juga meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Untuk memastikan keberhasilan strategi kompensasi, perusahaan perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap elemen-elemen kompensasi yang ada. Penelitian Bashir et al., (2024) menekankan pentingnya integrasi antara elemen finansial dan non-finansial dalam sistem kompensasi. Elemen finansial, seperti gaji dan bonus, memberikan penghargaan langsung terhadap kinerja karyawan, sementara elemen non-finansial, seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karier, menciptakan hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan.

Di Perusahaan Asuransi XYZ, indikasi bahwa produktivitas divisi pemasaran belum mencapai tingkat optimal memberikan gambaran bahwa kebijakan kompensasi yang ada perlu ditinjau ulang. Beberapa karyawan merasa bahwa sistem kompensasi belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja dan, dalam jangka panjang, berdampak negatif pada pencapaian target pemasaran perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei. Data akan dikumpulkan dari karyawan divisi pemasaran di Perusahaan Asuransi XYZ untuk mengeksplorasi hubungan antara elemen-elemen kompensasi dan produktivitas kerja. Dengan menggunakan analisis statistik, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana elemen-elemen kompensasi memengaruhi produktivitas karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis data bagi perusahaan dalam merancang sistem kompensasi yang lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja serta mendukung keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi

terhadap literatur terkait hubungan antara kompensasi dan produktivitas kerja, khususnya di sektor asuransi.

Penelitian ini tidak hanya relevan bagi Perusahaan Asuransi XYZ tetapi juga bagi perusahaan lain yang menghadapi tantangan serupa dalam mengelola produktivitas karyawan. Dengan memahami bagaimana elemen-elemen kompensasi memengaruhi motivasi dan kinerja, perusahaan dapat merancang kebijakan yang lebih efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengidentifikasi hubungan antara kompensasi dan produktivitas karyawan divisi pemasaran di Perusahaan Asuransi XYZ. Pendekatan ini dipilih untuk memungkinkan pengukuran variabel secara objektif dan analisis hubungan antarvariabel menggunakan data numerik. (Sugiyono, 2022)

1. Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, yang bertujuan untuk menjelaskan kondisi atau fenomena yang terjadi pada variabel yang diteliti, yaitu kompensasi dan produktivitas karyawan. Desain ini memungkinkan penggambaran pola, tren, dan hubungan antarvariabel tanpa menguji hipotesis sebab-akibat. (Sugiyono, 2022)

2. Populasi dan Sampel

- Populasi: Seluruh Karyawan divisi pemasaran di Perusahaan Asuransi XYZ.
- Sampel: Teknik yang digunakan adalah sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, jumlah sampel adalah 35 orang yang merupakan seluruh karyawan divisi pemasaran. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil sehingga memungkinkan untuk melakukan survei terhadap semua anggota populasi.

3. Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang dirancang berdasarkan indikator-indikator yang relevan:

- Kompensasi: Diukur berdasarkan elemen seperti gaji, insentif, bonus, dan tunjangan, mengacu pada model yang diadaptasi dari penelitian Vaez Shahrestani et al., (2020).
- Produktivitas Karyawan: Diukur menggunakan indikator seperti pencapaian target, efisiensi waktu kerja, dan kualitas hasil kerja, mengacu pada penelitian (Nappi et al., (2020).

Kuesioner disusun dalam skala Likert 5 poin, dengan skala 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Validitas dan reliabilitas kuesioner diuji sebelum digunakan dalam pengumpulan data. (Ghozali, 2021)

4. Prosedur Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan divisi pemasaran di Perusahaan Asuransi XYZ. Penyebaran dilakukan secara langsung maupun melalui platform digital untuk memastikan partisipasi yang maksimal.

5. Analisis Data

- Analisis Deskriptif: Untuk menggambarkan profil responden dan distribusi data.
- Uji Validitas dan Reliabilitas: Untuk memastikan keandalan dan konsistensi instrumen penelitian.
- Analisis Regresi Linier: Untuk menguji hubungan antara kompensasi sebagai variabel independen dengan produktivitas karyawan sebagai variabel dependen. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS atau aplikasi serupa.

6. Hipotesis Penelitian

- H_1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap produktivitas karyawan divisi pemasaran di Perusahaan Asuransi XYZ.

7. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan dan dalam satu divisi tertentu, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke perusahaan lain atau divisi lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini diawali dengan pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan mampu mengukur variabel dengan akurat dan konsisten. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel kompensasi (X.1 hingga X.5) dan produktivitas (Y.1 hingga Y.5) memiliki nilai korelasi Pearson (r) yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Indikator-indikator pada variabel kompensasi menunjukkan nilai korelasi berkisar antara 0,422 hingga 0,860, sedangkan pada variabel produktivitas berkisar antara 0,379 hingga 0,839. Hal ini membuktikan bahwa semua indikator valid dan sesuai untuk mengukur masing-masing variabel.

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha*, di mana hasil menunjukkan nilai sebesar **0,852** untuk variabel kompensasi dan **0,829** untuk variabel produktivitas. Kedua nilai ini jauh di atas batas minimum 0,7, sehingga kuesioner dianggap reliabel untuk mengukur konsistensi internal antar item dalam masing-masing variabel. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, memberikan dasar yang kuat untuk analisis data lebih lanjut.

2. Analisis Korelasi

Analisis korelasi menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara variabel kompensasi dan produktivitas karyawan, dengan nilai $r = 0,836$. Nilai korelasi ini signifikan pada tingkat kepercayaan 99% ($p < 0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara peningkatan kompensasi dengan peningkatan produktivitas karyawan. Semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan yang dihasilkan.

3. Uji F (Signifikansi Model Regresi)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	281,834	1	281,834	76,416	,000 ^b
	Residual	121,709	33	3,688		
	Total	403,543	34			

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS

b. Predictors: (Constant), KOMPENSASI

Untuk mengevaluasi signifikansi model regresi secara keseluruhan, dilakukan uji F. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai **F hitung sebesar 76,416**, dengan **p-value (Sig.) sebesar 0,000**. Nilai ini dibandingkan dengan **F tabel sebesar 4,14** (pada tingkat signifikansi 0,05 dengan $df_1 = 1$ dan $df_2 = 33$). Karena **F hitung > F tabel** dan **p-value < 0,05**, dapat disimpulkan bahwa model regresi signifikan secara statistik. Artinya, variabel independen (kompensasi) secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (produktivitas).

4. Analisis Regresi Linear Sederhana

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	5,175	1,404		3,687
	KOMPENSASI	0,712	0,081	0,836	8,742
					Sig.
					0,001
					0,000

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Persamaan regresi sederhana yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = 5,175 + 0,712 \times \text{Kompensasi}$$

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,836 ^a	0,698	0,689	1,920

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI

Koefisien regresi sebesar **0,712** menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam skor kompensasi akan meningkatkan produktivitas sebesar 0,712 unit. Selain itu, nilai R Square sebesar **0,698** menunjukkan bahwa 69,8% variansi dalam produktivitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model.

Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa kompensasi memiliki peran penting dalam mendorong produktivitas karyawan. Korelasi positif yang signifikan antara kedua variabel menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan kompensasi yang memadai, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi kerja yang menyatakan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial adalah faktor kunci yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, kompensasi dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang memperkuat motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Dukungan ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Balwant et al., (2022), yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang positif dan dukungan dari supervisor berkontribusi pada peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan. Kompensasi yang memadai tidak hanya memberikan insentif finansial, tetapi juga menciptakan rasa penghargaan yang mendalam, mendorong karyawan untuk memberikan upaya terbaik mereka. Studi Ashraf, (2020) menunjukkan bahwa di institusi pendidikan tinggi, struktur kompensasi memediasi hubungan antara faktor demografis dan komitmen organisasi. Temuan ini menyoroti perlunya pendekatan kompensasi berbasis kebutuhan yang mencerminkan keadilan dan relevansi bagi karyawan.

Lebih lanjut, temuan ini juga didukung oleh studi Nwankpa & Roumani, (2024), yang menyoroti pentingnya pengelolaan sumber daya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Dalam konteks ini, kompensasi yang baik membantu memperkuat kolaborasi dan pertukaran informasi antar karyawan, terutama di era digital. Organisasi yang berinvestasi dalam kompensasi sebagai bagian dari strategi sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang inovatif dan adaptif. Berdasarkan studi oleh Rojinnor et al., (2023), kompensasi yang adil dan kompetitif memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia. Hal ini menegaskan bahwa strategi kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, menghasilkan produktivitas yang optimal.

Studi oleh Aman-Ullah et al., (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi antara kompensasi dan intensi karyawan untuk tetap bertahan di organisasi, terutama di sektor layanan kesehatan. Penelitian ini mendukung bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan kerja, yang secara signifikan mengurangi turnover karyawan. Secara praktis, hasil ini menggarisbawahi pentingnya strategi kompensasi yang adil dan transparan. Strategi tersebut dapat mencakup gaji yang kompetitif, insentif berbasis kinerja, serta tunjangan tambahan yang relevan dengan kebutuhan karyawan. Kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada efisiensi dan efektivitas operasional organisasi secara keseluruhan. Selain itu, dalam konteks era digital, kompensasi juga dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong adopsi teknologi baru dan peningkatan keterampilan di kalangan karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia, khususnya dalam mendesain strategi kompensasi yang tidak hanya relevan secara finansial tetapi juga mampu membangun motivasi dan produktivitas yang berkelanjutan. Hal ini menjadi landasan penting bagi organisasi dalam menghadapi tantangan kompetisi global dan kebutuhan untuk mempertahankan daya saing jangka panjang.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa hampir 70% variasi dalam produktivitas dapat dijelaskan oleh kompensasi, yang menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua variabel. Kompensasi yang memadai tidak hanya menjadi motivator penting, tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Selain itu, temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial memainkan peran kunci dalam meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Dengan validitas dan reliabilitas instrumen yang tinggi, hasil penelitian ini memberikan dasar yang kuat untuk memahami pentingnya strategi kompensasi dalam organisasi.

SARAN

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar organisasi mengembangkan strategi kompensasi yang adil dan kompetitif, baik dalam bentuk gaji berbasis kinerja, insentif,

maupun tunjangan yang relevan dengan kebutuhan karyawan. Selain penghargaan finansial, organisasi juga perlu mempertimbangkan kompensasi non-finansial, seperti pengakuan atas pencapaian, pelatihan, pengembangan karier, dan kesempatan untuk berinovasi. Evaluasi kebijakan kompensasi secara berkala juga penting untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan tetap kompetitif dan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja. Selain itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan mendorong keterlibatan karyawan melalui komunikasi yang efektif, budaya kerja kolaboratif, dan program pengembangan keterampilan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain, seperti lingkungan kerja dan teknologi, atau menggunakan metode longitudinal untuk memahami dampak kompensasi dalam jangka panjang. Dengan menerapkan strategi yang komprehensif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan sekaligus mempertahankan daya saingnya di pasar tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestao*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068>
- Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407–436. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2020-0010>
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2022). Training and development climate and administrative employees' productivity in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 77–91. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0268>
- Bashir, I., Qureshi, I. H., & Ilyas, Z. (2024). How does employee financial well-being influence employee productivity: a moderated mediating examination. *International Journal of Social Economics*, 51(10), 1226–1246. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2023-0676>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nappi, I., de Campos Ribeiro, G., & Cochard, N. (2020). The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(3), 215–237. <https://doi.org/10.1108/JCRE-05-2019-0026>
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. F. (2024). Remote work, employee productivity and innovation: the moderating roles of knowledge sharing and digital business intensity. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1793–1818. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0967>
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2023). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaimon, A.-H. A., & Ametepe, P. K. (2024). Process improvement strategy (PIS) and employee productivity amid COVID-19 pandemic among bank employees. *IJMT*

Journal of Management, 1(2), 264–285. <https://doi.org/10.1108/iimtjm-11-2023-0052>

- Tao, Y., Xu, G., & Liu, H. (2020). Compensation gap, retrenchment strategy and organizational turnaround: a configurational perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 925–939. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2019-0340>
- Vaez Shahrestani, H., Shahin, A., Teimouri, H., & Shaemi Barzoki, A. (2020). Revising the Kano model for designing an employee compensation system: Developing one-dimensional attributes. *TQM Journal*, 32(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0153>