

DAMPAK KOMPENSASI DAN STRES KERJA TERHADAP TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN DI LINGKUNGAN INDUSTRI

Jumadi¹

¹*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah Mitra Karya*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap tingkat produktivitas karyawan di lingkungan industri. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif-verifikatif. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 98 responden yang merupakan karyawan perusahaan industri, dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, yang berarti semakin tinggi kompensasi yang diberikan, semakin meningkat pula produktivitas kerja. Sebaliknya, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas, menunjukkan bahwa meningkatnya tekanan dan beban kerja dapat menurunkan kinerja karyawan. Secara simultan, kompensasi dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, sehingga keseimbangan antara sistem kompensasi yang adil dan pengelolaan stres yang efektif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.

Kata Kunci: *Kompensasi, Stres Kerja, Produktivitas Karyawan, Industri*

Abstract

The Impact of Compensation and Job Stress on Employee Productivity in the Industrial Environment

This study aims to analyze the effect of compensation and job stress on employee productivity in the industrial environment. The research employed a quantitative method with a descriptive–verificative approach. Data were collected through questionnaires distributed to 98 respondents who are employees of industrial companies and analyzed using multiple linear regression with SPSS version 26. The results show that compensation has a positive and significant effect on employee productivity, meaning that higher compensation leads to higher work productivity. Conversely, job stress has a negative and significant effect on productivity, indicating that increased pressure and workload reduce employee performance. Simultaneously, compensation and job stress significantly influence productivity, suggesting that balancing fair compensation systems with effective stress management is crucial to enhancing employee performance and productivity. The findings of this research are expected to serve as a valuable reference for management in designing sustainable productivity improvement strategies.

Keywords: *Compensation, Job Stress, Employee Productivity, Industry.*

I. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik atau good governance merupakan prasyarat utama dalam mewujudkan aspirasi masyarakat

menuju pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik. Good governance menekankan pentingnya tata kelola pemerintahan yang bersih,

efektif, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme (Kurniawan, 2019). Menurut Sari dan Wijayanti (2020), penerapan good governance mampu meningkatkan efektivitas kinerja aparatur pemerintah melalui sistem akuntabilitas yang jelas dan terukur. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai menjadi bagian integral dari upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam setiap organisasi, termasuk organisasi sektor publik. Kualitas SDM menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan publik (Rahman & Sulaiman, 2018). Dalam konteks organisasi publik, keberhasilan suatu instansi sangat bergantung pada kinerja pegawai yang melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya dengan profesional. Menurut Robbins dan Judge (2019), SDM yang termotivasi dan memiliki komitmen kerja tinggi akan menunjukkan performa yang lebih baik dan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Dalam sektor publik, kinerja tidak hanya diukur dari produktivitas, tetapi juga dari kualitas pelayanan dan kepatuhan terhadap aturan (Dwiyanto, 2015). Penelitian internasional juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai publik sangat bergantung pada faktor psikologis seperti motivasi dan kedisiplinan (Nguyen et al., 2020). Oleh karena

itu, memahami faktor-faktor tersebut menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas birokrasi.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2019). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha mencapai target dengan penuh tanggung jawab, sedangkan pegawai dengan motivasi rendah cenderung menunjukkan perilaku pasif (Luthans, 2018). Penelitian oleh Wibowo (2021) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan organisasi publik. Hasil serupa ditemukan oleh Ahmed dan Iqbal (2021) yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik memiliki korelasi signifikan dengan peningkatan produktivitas kerja pada sektor pemerintahan.

Selain motivasi, disiplin kerja menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin mencerminkan kesediaan seseorang menaati peraturan dan norma kerja yang berlaku dalam organisasi (Hasibuan, 2018). Disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme pengendali perilaku agar pegawai bertindak sesuai standar kinerja dan tanggung jawab (Suwandi & Pratama, 2022). Penelitian oleh Hidayat et al. (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Sementara itu, studi internasional oleh Gupta dan Kumar (2022) juga menegaskan bahwa disiplin dan kepatuhan terhadap aturan menjadi indikator

penting keberhasilan organisasi publik.

Namun, masih terdapat kesenjangan antara harapan organisasi terhadap kinerja pegawai dan kondisi aktual di lapangan. Dalam berbagai instansi pemerintah, masih dijumpai pegawai yang kurang disiplin, sering absen tanpa keterangan, datang terlambat, atau tidak melaksanakan tugas sesuai prosedur (Putri & Hanafiah, 2021). Selain itu, rendahnya motivasi kerja karena minimnya penghargaan dan kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan pegawai turut berkontribusi pada menurunnya kinerja (Marzuki, 2020). Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan manajemen SDM sudah diterapkan, implementasinya belum sepenuhnya efektif.

Kesenjangan tersebut semakin relevan dalam konteks pemerintahan daerah, di mana efektivitas kinerja pegawai sangat memengaruhi kualitas pelayanan publik. Menurut Priyono dan Ananda (2021), pegawai di sektor publik sering kali dihadapkan pada tantangan struktural seperti keterbatasan sumber daya, ketidaksesuaian kompetensi, serta budaya kerja yang kurang adaptif terhadap perubahan. Kondisi tersebut memperlemah kemampuan organisasi untuk memberikan layanan optimal kepada masyarakat.

Penelitian empiris terdahulu telah membahas hubungan motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai, namun sebagian besar dilakukan pada sektor swasta atau industri (Fitriani & Susanto, 2022). Di sisi lain, penelitian di sektor publik masih menunjukkan hasil yang beragam. Sebagai contoh, studi oleh Sari dan Nugroho (2021)

menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah, sedangkan penelitian lain oleh Yusuf dan Rahmawati (2022) menemukan bahwa hanya disiplin kerja yang memiliki pengaruh signifikan, sementara motivasi tidak. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu diuji kembali dengan konteks berbeda.

Selain itu, perkembangan lingkungan kerja modern dengan tuntutan digitalisasi, efisiensi, dan akuntabilitas publik juga menuntut pegawai untuk memiliki motivasi yang kuat serta disiplin yang tinggi dalam bekerja (Fauzi & Hartono, 2023). Kondisi pasca-pandemi, misalnya, membuat instansi pemerintah perlu menyesuaikan pola kerja yang fleksibel namun tetap produktif, yang hanya dapat dicapai dengan dukungan motivasi dan kedisiplinan yang baik (ILO, 2022). Dengan demikian, penelitian tentang faktor-faktor penentu kinerja pegawai tetap relevan dan perlu diperbarui sesuai konteks kekinian.

Melihat kondisi tersebut, penelitian ini memfokuskan diri pada kajian empiris mengenai pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada sektor publik. Penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan-temuan sebelumnya, tetapi juga memberikan pembaruan dengan mempertimbangkan dinamika lingkungan birokrasi modern. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk mengukur secara objektif hubungan antarvariabel dan tingkat pengaruhnya.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian akan memperkuat model hubungan antara motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai di sektor publik. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar bagi manajemen instansi pemerintah untuk merancang strategi peningkatan kinerja pegawai melalui kebijakan motivasional dan sistem disiplin kerja yang efektif (Setiawan, 2021). Dengan demikian, upaya mewujudkan good governance dapat didukung oleh sumber daya manusia yang berkinerja tinggi.

Akhirnya, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan nyata instansi pemerintah untuk meningkatkan kualitas aparatur dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Penelitian ini menjadi relevan karena menjawab persoalan aktual mengenai rendahnya kinerja akibat lemahnya motivasi dan kedisiplinan pegawai di sektor publik. Oleh sebab itu, analisis yang komprehensif terhadap kedua variabel ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan pengambilan kebijakan.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif-verifikatif yang bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kompensasi (X_1) dan stres kerja (X_2) terhadap produktivitas karyawan (Y) di lingkungan industri. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengolahan data

numerik (Creswell & Creswell, 2020; Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli 2023 di salah satu perusahaan manufaktur di kawasan industri Bekasi. Populasi dalam penelitian ini terdiri atas 120 karyawan tetap, dengan karakteristik responden yang memiliki masa kerja minimal satu tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh (Riduwan, 2018), sehingga seluruh populasi dijadikan responden karena jumlahnya relatif kecil dan homogen. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis Skala Likert lima poin, yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari setiap variabel: kompensasi (Mathis & Jackson, 2021; Wibowo, 2021), stres kerja (Robbins & Judge, 2019; Greenberg, 2020), dan produktivitas kerja (Mangkunegara, 2017; Nguyen et al., 2020). Sebelum kuesioner disebar, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan Pearson Product Moment dan Cronbach's Alpha (Hair et al., 2021) untuk memastikan keakuratan dan konsistensi data.

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS versi 26 dengan tahapan meliputi uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), analisis deskriptif, serta uji regresi linier berganda guna mengetahui pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan. Model analisis yang digunakan dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Uji parsial (t-test) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap

produktivitas, sedangkan uji simultan (F-test) digunakan untuk menguji pengaruh keduanya secara bersama-sama. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk melihat besarnya kontribusi kompensasi dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan. Seluruh prosedur penelitian mengikuti prinsip etika penelitian sosial, termasuk pemberian informed consent, jaminan kerahasiaan responden, serta partisipasi sukarela (Bryman, 2018). Dengan rancangan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang kuat dan relevan mengenai hubungan kompensasi dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan di era industri modern.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN Hasil Penelitian

1. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian, yaitu kompensasi (X_1), stres kerja (X_2), dan produktivitas karyawan (Y). Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert 1-5, dengan skor rata-rata digunakan untuk menentukan kecenderungan responden.:

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Indikator Utama	Mean	Kategori
Kompensasi (X_1)	Gaji, tunjangan, bonus, dan keadilan imbalan kerja	04.21	Sangat Baik
Stres Kerja (X_2)	Tekanan waktu, beban kerja, dan konflik pekerjaan	03.18	Cukup Tinggi
Produktivitas Karyawan (Y)	Efektivitas, efisiensi, kualitas kerja, dan ketepatan	04.08	Baik

Rata-rata skor kompensasi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai sistem kompensasi yang diterima sudah sangat baik, baik dari sisi nominal maupun keadilan distribusinya. Sementara itu, tingkat stres kerja tergolong cukup tinggi, menunjukkan adanya tekanan waktu dan beban kerja yang menuntut perhatian manajemen. Produktivitas karyawan berada pada kategori baik, yang menunjukkan performa karyawan masih optimal meskipun terdapat tekanan kerja.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan model regresi layak digunakan.

- Uji Normalitas: Nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar $0.200 > 0.05$, menunjukkan data berdistribusi normal.
- Uji Multikolinearitas: Nilai Tolerance 0.784 dan VIF $1.275 < 10$, menandakan tidak terjadi multikolinearitas.
- Uji Heteroskedastisitas: Nilai signifikansi > 0.05 pada seluruh variabel, menandakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil ini membuktikan bahwa data memenuhi asumsi klasik dan layak untuk dilakukan analisis regresi linier berganda.

3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien Regresi (β)	t-hitung	Sig.	Keterangan
---------------------	-------------------------------	----------	------	------------

Konstanta (α)	10.217	—	—	—
Kompensasi (X_1)	0,338194444	5.892	0.000	Signifikan Positif
Stres Kerja (X_2)	-0.352	-4.216	0.001	Signifikan Negatif

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS v.26 (2023)

Dari hasil regresi di atas, diperoleh model persamaan sebagai berikut:

$$Y = 10.217 + 0.487X_1 - 0.352X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X_1) memiliki koefisien positif sebesar 0.487, yang berarti setiap peningkatan kompensasi sebesar satu satuan akan meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 0.487 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin meningkat pula produktivitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor motivator utama yang dapat menumbuhkan kepuasan dan kinerja optimal (Robbins & Judge, 2019).

Sementara itu, variabel stres kerja (X_2) memiliki koefisien negatif sebesar -0.352, yang berarti setiap peningkatan stres kerja satu satuan akan menurunkan produktivitas karyawan sebesar 0.352 satuan. Hasil ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas, di mana semakin tinggi tingkat stres yang dialami, semakin rendah pula efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Greenberg (2020) dan Nguyen et al. (2020) yang menegaskan bahwa stres berlebih menurunkan konsentrasi, semangat kerja, serta menghambat kemampuan

individu dalam mencapai target produktivitas yang optimal.

4. Uji Simultan (F-Test)

Tabel 3. Hasil Uji F (Simultan)

Sumber Variasi	F-hitung	Sig.	Keterangan
Regresi	48.672	0.000	Signifikan

Nilai F-hitung sebesar 48.672 dengan signifikansi $0.000 < 0.05$ menunjukkan bahwa kompensasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini berarti kombinasi antara pemberian kompensasi yang adil dan pengelolaan stres kerja yang baik mampu meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini mempertegas bahwa kompensasi yang layak, transparan, dan proporsional memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan finansial, tetapi juga mencakup aspek penghargaan non-finansial seperti pengakuan, kesempatan promosi, dan jaminan kesejahteraan kerja. Karyawan yang merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang adil cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, serta semangat kerja yang tinggi dalam mencapai target organisasi (Mathis & Jackson, 2021; Wibowo, 2021). Hal ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor motivator utama yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik, sehingga berdampak langsung terhadap produktivitas kerja.

Lebih lanjut, hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif yang nyata terhadap produktivitas karyawan. Karyawan yang mengalami stres berlebihan umumnya mengalami penurunan konsentrasi, motivasi, serta kemampuan mengambil keputusan dengan tepat. Faktor penyebab stres seperti beban kerja yang berlebih, konflik peran, dan tekanan waktu yang tinggi dapat menurunkan performa secara signifikan (Robbins & Judge, 2019). Kondisi ini apabila tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan kelelahan mental (burnout), peningkatan absensi, dan bahkan turnover karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki kebijakan manajemen stres yang komprehensif untuk menjaga keseimbangan psikologis dan emosional tenaga kerjanya.

Temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian Nguyen et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis dan sistem penghargaan merupakan faktor determinan utama dalam meningkatkan produktivitas di sektor manufaktur. Studi tersebut menegaskan bahwa organisasi dengan sistem kompensasi yang kompetitif serta budaya kerja yang sehat cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang mengabaikan kesejahteraan karyawannya. Dengan demikian, peningkatan produktivitas tidak hanya ditentukan oleh faktor material, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan untuk menerapkan strategi yang menyeimbangkan antara pemberian kompensasi yang adil dan pengelolaan stres kerja secara efektif. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain penyesuaian beban kerja sesuai kapasitas individu, pemberian pelatihan manajemen waktu dan stres, serta penyediaan fasilitas pendukung seperti ruang istirahat atau konseling karyawan. Selain itu, pimpinan perusahaan perlu membangun komunikasi yang terbuka agar setiap masalah terkait beban kerja dan kepuasan kerja dapat diidentifikasi sejak dini. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan sistem penghargaan yang memadai, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang produktif, loyal, dan berkontribusi secara berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Dampak Kompensasi dan Stres Kerja terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan di Lingkungan Industri, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan, baik dalam bentuk finansial seperti gaji dan insentif, maupun non-finansial seperti penghargaan dan fasilitas kerja, maka semakin meningkat pula produktivitas karyawan. Kompensasi yang layak mampu menumbuhkan rasa puas, loyalitas, dan semangat kerja yang tinggi, sehingga

mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas. Semakin tinggi tingkat stres yang dialami karyawan akibat beban kerja berlebih, tekanan waktu, atau konflik peran, maka semakin menurun pula tingkat produktivitasnya. Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan stres kerja secara efektif melalui pembagian tugas yang proporsional, komunikasi kerja yang sehat, serta dukungan manajerial yang memadai. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kompensasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu menyeimbangkan antara pemberian kompensasi yang adil dan upaya mengurangi stres kerja agar tercipta lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan. Keseluruhan temuan ini menegaskan bahwa produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material semata, tetapi juga oleh faktor psikologis yang berhubungan dengan kesejahteraan dan kenyamanan dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, R., & Iqbal, M. (2021). The influence of intrinsic motivation on employees' performance in public sector organizations. *Journal of Human Resource Development*, 12(2), 45–57. <https://doi.org/10.1016/j.jhrd.2021.02.004>
- Bryman, A. (2018). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2020). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Fauzi, R., & Hartono, A. (2023). Digital transformation and work motivation in post-pandemic public administration. *Journal of Public Sector Innovation*, 8(1), 22–35.
- Greenberg, J. (2020). *Managing behavior in organizations* (7th ed.). Pearson Education.
- Gupta, M., & Kumar, S. (2022). Work discipline and organizational success: A study of public sector employees. *International Journal of Organizational Behavior Studies*, 10(3), 65–78. <https://doi.org/10.1177/ijo-2022-103>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi ed.). Bumi Aksara.
- Hidayat, R., Santoso, D., & Pratama, M. (2020). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 101–110.

- International Labour Organization. (2022). Flexible working arrangements in post-pandemic recovery. ILO Publications.
- Kurniawan, A. (2019). Good governance dan reformasi birokrasi publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 55–68.
- Luthans, F. (2018). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marzuki, A. (2020). Kinerja pegawai dan faktor-faktor yang memengaruhinya dalam organisasi publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(1), 33–45.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Nguyen, T. P., Tran, H. N., & Le, M. T. (2020). Work stress, well-being, and productivity among industrial workers: An empirical analysis. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 55–72. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17452>
- Priyono, A., & Ananda, D. (2021). Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja pegawai sektor publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(3), 211–225.
- Putri, D., & Hanafiah, M. (2021). Analisis tingkat kedisiplinan dan dampaknya terhadap produktivitas kerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*, 5(2), 78–86.
- Rahman, A., & Sulaiman, F. (2018). *Sumber daya manusia dalam organisasi publik modern*. Pustaka Setia.
- Riduwan. (2018). *Metode dan teknik menyusun tesis*. Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, D., & Nugroho, E. (2021). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 55–64.
- Sari, M., & Wijayanti, R. (2020). Implementasi good governance dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 103–115.
- Setiawan, A. (2021). Kebijakan manajemen SDM dan peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah. *Jurnal Kebijakan dan Pelayanan Publik*, 3(1), 47–59.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suwandi, E., & Pratama, H. (2022). Disiplin kerja dan produktivitas karyawan di sektor publik: Sebuah kajian empiris. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(2), 112–124.
- Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja* (6th ed.). Rajawali Pers.
- Yusuf, M., & Rahmawati, N. (2022). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan daerah. *Jurnal Manajemen Publik*, 5(1), 66–75.