

Pengaruh *Reward, Punishment, Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pegawai Se-Kecamatan Batu Aji Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*

Ongky Parmadhie Putra^{1*}, Angelina E Rumengan², John Friadi³

¹²³ Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Batam, Batam, Kepulauan Riau, Indonesia
Email Address : Ongky.parmadhie@gmail.com

ABSTRAK : Produktivitas kerja pegawai di tingkat kecamatan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Peningkatan produktivitas tidak hanya berdampak pada kinerja jangka pendek tetapi juga berkontribusi pada pengembangan kapasitas organisasi dalam jangka panjang. Dengan pegawai yang lebih produktif, instansi pemerintah dapat mengelola sumber daya dengan lebih baik dan merespons kebutuhan masyarakat secara lebih cepat dan efektif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. tersebut diatas maka dapat dibuat suatu simpulan dalam penelitian ini yaitu Reward berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Produktivitas kerja. Punishment berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Produktivitas kerja. Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja. Motivasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Produktivitas kerja. Reward tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi. Punishment tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Reward tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas kerja melalui motivasi. Punishment melalui Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja, dan Pengembangan karir melalui Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja

Kata kunci: Reward, Punishment, Pengembangan Karir Produktivitas Kerja, Motivasi

ABSTRACT: Employee work productivity at the sub-district level has a very important role in increasing the efficiency and effectiveness of public services. Increased productivity not only impacts short-term performance but also contributes to the development of organizational capacity in the long term. With more productive employees, government agencies can manage resources better and respond to community needs more quickly and effectively. The method used in this study is a quantitative method, quantitative data is a research method based on positivistic (concrete data), research data in the form of numbers that will be measured using statistics as a calculation test tool, related to the problem being studied to produce a conclusion. Based on the above, a conclusion can be made in this study that Reward has a direct and significant effect on work productivity. Punishment has a direct and significant effect on work productivity. Career development does not have a significant effect on work productivity. Motivation has a direct and significant effect on work productivity. Reward does not have a significant effect on motivation. Punishment does not have a significant effect on motivation. Career development has a significant effect on motivation. Reward does not have a significant effect on work productivity through motivation. Punishment through motivation has no significant effect on work productivity, and career development through motivation has a significant effect on work productivity.

Keywords: Reward, Punishment, Career Development, Work Productivity, Motivation



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan masalah yang sangat penting dan harus diperhatikan untuk menjaga kelancaran suatu perusahaan. Salah satu permasalahan sumber daya manusia yang perlu diperhatikan yaitu kinerja karyawan. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki

Motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan produktivitas karyawan dalam bekerja. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi menunjukkan kondisi yang dapat menggerakkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi, diperlukan suatu pendekatan yang dapat memotivasi kerja karyawan. Besarnya produktivitas sangat ditentukan oleh motivasi kerjanya

Motivasi merupakan tindakan yang dilakukan seseorang untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi dalam dirinya. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Dari pernyataan diatas dapat diambil kesimpulan motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan giat, karena dengan motivasi akan dapat menentukan produktivitas kerja seseorang. Dan motivasi yang dimiliki seorang karyawan berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan sehingga tercapai tujuan perusahaan

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai

jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Melalui peran organisasi di dalam pencapaian melaksanakan reward dan punishment agar dapat menciptakan motivasi dan kepuasan kerja pegawai di dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan sasaran dan tujuan organisasi. Karena baik reward maupun punishment karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. Dengan memotivasi karyawan akan meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. Hal ini didukung dengan penelitian (Eka et al., 2022) menemukan bahwa dengan adanya reward membuat karyawan lebih gembira dan produktif lagi dalam melakukan pekerjaannya kemudian adanya punishment membatasi perilaku, agar tidak terjadi tingkah laku yang tidak diharapkan.

Pengembangan karir adalah salah satu usaha untuk meningkatkan jabatan atau pangkat seorang pegawai baik melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan karir merupakan proses meningkatkan kemampuan kerja individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan sesuai minat dan bakatnya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setiap pegawai mengharapkan pengembangan karir yang lebih baik, karena dengan pengembangan ini mereka akan memperoleh hak yang lebih baik dari sebelumnya, baik materil maupun nonmateril. Dengan adanya pengembangan karir, pegawai didorong atau termotivasi untuk melaksanakan tugasnya secara lebih efisien dan efektif. Karena semakin efisien dan produktif karyawan, semakin besar kemungkinan organisasi atau instansi pemerintah untuk mencapai tujuan organisasinya secara maksimal.

Kecamatan Batu Aji adalah salah satu kecamatan di Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batam Nomor 2 tahun 2005. Kecamatan ini merupakan hasil pemekaran dari Kecamatan

Sekupang dan resmi beroperasi sejak 3 Juni 2006. Untuk Kecamatan Batu Aji yang wilayah kerjanya merupakan Pemekaran dari Kecamatan Sekupang, yang semula terdiri dari 1 (satu) Kelurahan yaitu Kelurahan Tiban Asri sebelumnya berada dalam wilayah kerja Kecamatan Sekupang, dan berdasarkan pemekaran wilayah yang terjadi maka Kelurahan Tiban Asri ikut dimekarkan menjadi 3 (tiga) Kelurahan, masing-masing Kelurahan diberi nama sesuai dengan nama-nama daerah lama di Batu Aji yaitu : Kelurahan Bukit Tempayan, Kelurahan Buliang dan Kelurahan Kibing serta dengan penggabungan Kelurahan Tanjung Uncang yang sebelumnya, juga masuk dalam Wilayah Kecamatan Batu Aji.

Produktivitas kerja pegawai di tingkat kecamatan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Peningkatan produktivitas tidak hanya berdampak pada kinerja jangka pendek tetapi juga berkontribusi pada pengembangan kapasitas organisasi dalam jangka panjang. Dengan pegawai yang lebih produktif, instansi pemerintah dapat mengelola sumber daya dengan lebih baik dan merespons kebutuhan masyarakat secara lebih cepat dan efektif

Namun Fenomena yang terjadi adalah berdasarkan pra survey penelitian yang dilakukan maka ditemukan bahwa sistem reward yang berjalan belum menyentuh semua pegawai, penilaian prestasi kerja pegawai belum terbuka sehingga masih ada pegawai yang berprestasi namun belum mendapatkan reward, padahal untuk reward atau penghargaan berdasarkan penilaian yang dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 12 Tahun 2015. Penilaian ini mencakup komitmen terhadap reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja. Kemudian penerapan sanksi sebagai punishment juga masih belum optimal Penjatuhan hukuman disiplin kepada ASN diatur dalam Peraturan Walikota Batam Nomor 97 Tahun 2021. Prosesnya meliputi pemanggilan, pemeriksaan, penjatuhan

hukuman, dan penyampaian keputusan namun kenyataannya masih ada pegawai yang datang terlambat dan meninggalkan pekerjaannya namun tidak pernah diberikan teguran maupun sanksi

Beberapa hambatan dalam pengembangan karir pegawai dapat berasal dari berbagai faktor, baik yang bersifat individu maupun organisasi, seperti Ketidapahaman mengenai jalur karir dan persyaratan untuk promosi dapat membuat pegawai tidak fokus dalam mempersiapkan diri untuk kemajuan karir, kemudian kompetensi internal dimana persaingan di antara pegawai untuk posisi yang terbatas dapat menciptakan ketegangan dan menghambat kolaborasi, sehingga mengurangi peluang bagi semua orang untuk berkembang, Proses pengambilan keputusan dalam birokrasi PNS seringkali lambat dan berbelit-belit. Hal ini dapat menghambat inisiatif dan inovasi yang diperlukan untuk pengembangan karir, sistem promosi yang tidak jelas dan cenderung subjektif dapat mengakibatkan ketidakpuasan di kalangan PNS. Hal ini sering kali membuat pegawai merasa bahwa prestasi mereka tidak dihargai.

Masih terdapat pegawai yang sudah lama bekerja, tetapi pangkat dan golongan masih sama. Hal ini dapat dilihat dari data berikut :

Tabel 1. Pangkat Dan Golongan Masih Sama

N o	Nama Pegawai	Lama Bekerja (tahun)	Pangkat/Golongan Saat Ini	Jabatan	Pendidikan Formal	Kenaikan Pangkat Terakhir	Keterangan
1	R1	15	III/a	Staf Administrasi	S1 Manajemen	7 tahun lalu	1
2	R2	12	II/c	Pengarsip Koordinator	Diploma	8 tahun lalu	2
3	R3	20	III/b		S1 Ekonomi	10 tahun lalu	3
4	R4	18	II/d	Staf	Diploma	9 tahun lalu	4

Sumber : Kecamatan Batu Aji, 2025

Berdasarkan data maka diketahui bahwa Proses kenaikan pangkat sudah menggunakan sistem digital melalui Sistem Informasi ASN (SIASN) untuk mempercepat dan mengefisienkan layanan. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik dan usulan kenaikan pangkat harus

memenuhi persyaratan administratif dan kinerja. Namun dalam praktiknya, meskipun ada peraturan yang mengatur waktu dan syarat kenaikan pangkat, beberapa pegawai yang telah memenuhi masa kerja dan kriteria kinerja masih mengalami stagnasi pangkat

Kemudian Masih terdapat pegawai yang menduduki jabatan belum sesuai dengan pendidikan formal yang dimiliki. Hal ini dapat dilihat dari data berikut :

Tabel 2. Pegawai Yang Menduduki Jabatan Belum Sesuai Dengan Pendidikan Formal Yang Dimiliki

No	Pendidikan Formal	Jabatan	Alasan Ketidaksesuaian
1	SE	Kasi Ketentraman dan Ketertiban	Pendidikan ekonomi, jabatan ketentraman dan ketertiban bukan bidang ekonomi murni
2	S.IP	Penelaah Teknis Kebijakan	Pendidikan ilmu politik, jabatan teknis kebijakan butuh spesialisasi administratif
3	-	Pengadministrasi Perkantoran	Pendidikan tidak tercantum, jabatan spesifik administrasi sulit cocok dikonfirmasi
4	S.IP	Penelaah Teknis Kebijakan	Pendidikan ilmu politik, jabatan teknis kebijakan butuh spesialisasi administratif
5	A.Md	Pengelola Data dan Informasi	Pendidikan madya, jabatan pengelola data membutuhkan keterampilan IT/spesifik
6	-	Pengadministrasi Perkantoran	Pendidikan tidak tercantum, jabatan administratif
7	S.Kom	Kasi Pemerintahan dan Pelayanan Umum	Pendidikan Komputer, jabatan pemerintahan dan pelayanan umum
8	-	Pengatur Muda/II a	Pendidikan tidak tercantum, jabatan administratif
9	S.Kom	Kasi Ketentraman dan Ketertiban	Pendidikan komputer, jabatan ketentraman dan ketertiban tidak langsung relevan
10	SST	Kasi PPKM	Pendidikan sekretaris, jabatan PPKM lebih sosial/publik
11	A.Md	Kasi Pemerintahan dan Pelayanan Umum	Pendidikan madya, jabatan pemerintahan dan pelayanan lebih luas
12	SH	Pengadministrasi Perkantoran	Pendidikan hukum, jabatan administratif umum

Sumber : Kecamatan Batu Aji, 2025

Dari data pegawai di Kecamatan Batu Aji yang menduduki jabatan, terdapat ketidaksesuaian antara pendidikan formal dengan posisi yang dipegang, terutama pada pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan khusus seperti komputer, hukum, atau ilmu sosial namun menjalankan tugas administratif atau teknis yang tidak langsung relevan dengan bidang studinya. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam penempatan jabatan yang sesuai kompetensi, yang dapat berdampak pada efektivitas kerja dan pengembangan karir pegawai, serta menandakan perlunya evaluasi dan penyesuaian sistem penempatan agar jabatan lebih sesuai dengan kapasitas pendidikan formal dan keahlian yang

dimiliki.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018) data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Menurut Sugiyono (2018) menyatakan bahwa pengertian asosiatif adalah sebagai berikut: Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih Metode kuantitatif menurut Sugiyono (2018) bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistic, menaksir dan meramalkan hasilnya. Desain penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif harus terstruktur, baku, formal dan dirancang sematang mungkin sebelumnya.

Desain bersifat spesifik dan detsil karena desain merupakan suatu rancangan penelitian yang akan dilaksanakan sebenarnya. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi penelitian asosiatif, yaitu strategi penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat

2.1 Waktu dan Tempat

Lokasi penelitian merupakan objek penelitian dimana kegiatan penelitian dilakukan. Penentuan lokasi penelitian dimaksudkan untuk mempermudah atau memperjelas lokasi yang menjadi sasaran dalam penelitian. Tempat penelitian adalah di lingkungan Kecamatan Batu Aji. Dalam penelitian ini, objek yang akan diteliti adalah pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan se Kecamatan Batu Aji. Penelitian ini akan dilakukan pada Januari sampai dengan bulan November-Juli 2025, sesuai jadwal pada table di

bawah ini

No	Tahap Kegiatan Penelitian	November 2024				Desember 2024				Januari 2025				Maret 2025				Juni 2025			
		Minggu				Minggu				Minggu				Minggu				Minggu			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pencusuran literature																				
2	Pengajuan & ujian proposal																				
3	Pengumpulan dan pengolahan data																				
4	Analisa data & kesimpulan																				
5	Penulisan tesis																				
6	Bimbingan tesis																				
7	Ujian Tesis																				

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan faktor penting demi keberhasilan penelitian. Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara mengumpulkan data, siapa sumbernya dan apa alat yang digunakan. Sugiyono (2023:137) menyebutkan jika dilihat dari sumbernya maka data terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung pada objek penelitian dengan cara observasi, kuesioner.

a. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono, (2023:145) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari proses biologis dan psikologis. Dua diantaranya yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2023:142). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data

yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

2) Data sekunder

Merupakan pengumpulan data dengan mengumpulkan laporan perusahaan dan data lain yang berhubungan dengan penelitian seperti :

a. Studi kepustakaan

Yaitu data pendukung yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh melalui literatur perpustakaan, surat kabar, majalah, dan sumber lain yang dianggap relevan dengan topik penelitian.

b. Jurnal

Yaitu data pendukung yang berhubungan dengan penelitian yang dianggap relevan dengan topik penelitian.

c. Internet

Yaitu dengan cara mencari data-data yang berhubungan dengan topik penelitian, yang dipublikasikan di internet baik yang berbentuk jurnal, ataupun karya tulis.

2.3 Analisis Data

Data yang terkumpul dari kuesioner ditabulasi, selanjutnya diolah menggunakan model Path Analysis. Path Analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Sani dan Maharani 2013:74).

Koefisien jalur (path analysis) adalah koefisien regresi yang distandartkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score). Analisis ini

dibantu dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square) ver 3.2.8

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (path analysis). Digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Sani dan Maharani, 2013:74). Ada beberapa istilah yang digunakan dalam analisis jalur yaitu sebagai berikut (Kusnendi, 2014) :

1. Model Jalur Suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Pola hubungannya menggunakan anak panah. Anak panah tunggal menunjukkan hubungan sebab-akibat anantara variabel eksogen dengan satu variabel tergantung atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahann (variabel residu) dengan semua variabel eksogen masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi anantara pasangan variabel-variabel eksogen.
2. Jalur penyebab untuk suatu variabel yang diberikan Meliputi pertama, jalur-jalur anak panah menuju ke variabel tersebut dan kedua, jalur-jalur korelasi dari semua variabel eksogen yang dikorelasikan dengan variabel-variabel lain yang mempunyai anak panah menuju ke variabel yang sudah ada tersebut.
3. Variabel Eksogen Variabel eksogen adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak panah yang menuju kearahnya, selain pada bagian kesalahan pengukur. Jika antara variabel ini dikorelasikan maka korelasi ditunjukkan dengan anak panah berkepala dua yang membangun variabel-variabel tersebut. Variabel ini disebut pula indenden variabel.

4. Variabel Endogen Variabel endogen merupakan variabel yang mempunyai anak panah-anak panah menuju kearah variabel tersebut. Variabel yang termasuk didalamnya mencakup semua variabel perantara dan tergantung. variabel perantara endogen memunyai ankan panah yang menuju kearahnya dan dari arah variabel tersebut dalam suatu model. Adapun variabel tergantung hanya mempunyai anak panah yang menuju kearahnya. Variabel ini disebut pula dependen variabel.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari R-Square menurut Juliandi(2018) adalah sebagai berikut :

- a) Jika nilai R^2 (adjusted) = 0.75 model adalah substansial.
- b) Jika nilai R^2 (adjusted) = 0.50 model adalah moderate.
- c) Jika nilai R^2 (adjusted) = 0.25 model adalah lemah.

Tabel 3. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Motivasi	0,984	0,984
Produktivitas Kerja	0,957	0,956

Sumber : Smart PLS 4, 2025

Kesimpulan dari pengujian nilai r-square pada Produktivitas kerja adalah R-Square Adjusted untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.956. Artinya kemampuan variabel Reward, punishment, dan pengembangan karir fisiologi melalui Motivasi dalam menjelaskan Produktivitas kerja adalah 95,6%.

Dengan demikian, model tergolong substansial.

3.2 Direct Effect dan Indirect Effect

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan.
- Jika nilai P-Values > 0,05, maka tidak signifikan.

Tabel 4. Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
MOTIVASI -> PRODUKTIVITAS KERJA	0,434	0,412	0,237	1,833	0,034
PENGEMBANGAN KARIR -> MOTIVASI	0,807	0,833	0,136	5,946	0,000
PENGEMBANGAN KARIR -> PRODUKTIVITAS KERJA	0,659	0,788	0,461	1,430	0,077
PUNISHMENT -> MOTIVASI	0,089	0,077	0,096	0,924	0,178
PUNISHMENT -> PRODUKTIVITAS KERJA	-0,388	-0,458	0,219	1,774	0,038
REWARD -> MOTIVASI	0,099	0,085	0,089	1,114	0,133
REWARD -> PRODUKTIVITAS KERJA	0,272	0,233	0,158	1,724	0,043

Sumber : Smart PLS 4, 2025

Kesimpulan dari nilai direct effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- Reward terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = 1,724 > T-Tabel = 1.686 dengan p value 0.034 < 0.05, artinya pengaruh X terhadap Y adalah signifikan.
- Punishment terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = 1,774 > T-Tabel = 1.686 dengan p value 0.038 < 0.05, artinya pengaruh X terhadap Y adalah signifikan.
- Pengembangan karir terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = 1.430 < T-Tabel = 1.686 dengan p value 0.077 > 0.05, artinya pengaruh X terhadap Y adalah tidak signifikan.
- Motivasi terhadap Produktivitas kerja :

Koefisien jalur = 1,833 > T-Tabel = 1.686 dengan p value 0.034 < 0.05, artinya pengaruh Z terhadap Y adalah signifikan.

- Pengembangan karir terhadap Motivasi : Koefisien jalur = 5.946 > T-Tabel = 1.686 dengan p value 0.000 < 0.05, artinya pengaruh x terhadap Z adalah signifikan.
- Reward terhadap Motivasi : Koefisien jalur = 1,114 < T-Tabel = 1.686 dengan p value 0.113 > 0.05 artinya pengaruh X terhadap Z adalah tidak signifikan.
- Punishment terhadap Motivasi : Koefisien jalur = 0.924 < T-Tabel = 1.686 dengan p value 0.178 > 0.05 artinya pengaruh X terhadap Z adalah tidak signifikan.

Tabel 5. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
PENGEMBANGAN KARIR -> MOTIVASI -> PRODUKTIVITAS KERJA	0,351	0,329	0,176	1,992	0,023
PUNISHMENT -> MOTIVASI -> PRODUKTIVITAS KERJA	0,039	0,044	0,057	0,672	0,251
REWARD -> MOTIVASI -> PRODUKTIVITAS KERJA	0,043	0,038	0,043	1,011	0,156

Sumber : Smart PLS 4, 2025

Kesimpulan dari nilai indirect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- Reward melalui Motivasi terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = 1,001 < T-Tabel = 1.686, artinya variabel (Motivasi) tidak dapat intervening pengaruh variabel endogen (Reward) terhadap variabel eksogen (Produktivitas kerja).
- Punishment melalui Motivasi terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = 0.627 < T-Tabel = 1.686, artinya variabel (Motivasi) tidak dapat intervening pengaruh suatu variabel endogen (Punishment) terhadap variabel eksogen (Produktivitas kerja).
- Pengembangan karir melalui Motivasi terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = 1.992 > T-Tabel = 1.686, artinya variabel (Motivasi) intervening pengaruh suatu variabel endogen (Pengembangan karir) terhadap variabel

Uji t yang dilakukan merupakan hasil uji t dari perhitungan secara *bootstrap*. Hasil uji t pada gambar di atas selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t tabel.

4.1 *Reward* Berpengaruh Langsung Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Hal tersebut didukung dengan teori tentang

4.2 *Punishment* Berpengaruh Langsung Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Pramesti et al., 2019) bahwa punishment berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan adanya punishment karyawan akan lebih disiplin dan teliti serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = $1.430 < T\text{-Tabel} = 1.686$ dengan p value $0.077 > 0.05$, artinya pengaruh X

terhadap Y adalah tidak signifikan. Pentingnya program pengembangan karier menjadi salah satu faktor yang mendapat perhatian dari pihak manajemen perusahaan. Program pengembangan karier diharapkan memberikan semangat, dorongan dan dukungan kepada karyawan untuk tetap konsisten dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Produktivitas merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang pegawai.

Kemajuan karier seseorang sebagian besar tergantung pada produktivitas yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier. Ketika produktivitas dibawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karier lain, bahkan tujuan karier yang paling sederhana sekalipun biasanya tidak bisa dicapai. Kemajuan karier pada umumnya terletak pada produktivitas dan prestasi. Dari beberapa teori pengembangan karier dan teori produktivitas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier erat kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan sebab dengan adanya pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan, maka produktivitas karyawan akan semakin baik, sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Supendy (2018), menyatakan bahwa faktor pengembangan karier secara statistik berpengaruh positif terhadap upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Kantor PT. Pos (Persero) Kendari.

4.4 Reward Berpengaruh Langsung Terhadap Motivasi Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa reward terhadap Motivasi : Koefisien jalur = 1,114 < T-Tabel = 1.686 dengan p value 0.113 > 0.05 artinya pengaruh X terhadap Z adalah tidak signifikan. Sukses atau tidaknya perusahaan dapat dilihat melalui kinerja para karyawannya. Apabila kinerja para karyawan baik maka akan berdampak pada profit perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang optimal dibutuhkan suatu motivasi dalam diri karyawan. Sifat manusia dalam sebuah organisasi

diasumsikan dengan asumsi teori X dan teori Y seperti yang dikemukakan oleh Gregor. MC (1988) dalam (Hasibuan, 2018:123). Asumsi teori X berisi tentang sifat-sifat negatif individu misalnya tidak suka bekerja, tidak ambisius, tidak kreatif dan malas, sedangkan asumsi teori Y berisi tentang sifat-sifat positif individu misalnya semangat bekerja, memiliki ambisi kearah lebih baik, kreatif dan rajin. Usaha meminimalkan asumsi teori X tersebut dengan melakukan arahan, paksaan, punishment dan membuat aturan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

4.5 Punishment Berpengaruh Langsung Terhadap Motivasi

Hasil peneltiian menunjukkan bahwa punishment terhadap Motivasi : Koefisien jalur = 0.924 < T-Tabel = 1.686 dengan p value 0.178 > 0.05 artinya pengaruh X terhadap Z adalah tidak signifikan. Irawanti (2016) Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bmt Lima Satu Sejahtera Jepara). Regresi Linier Berganda. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa variabel Reward (penghargaan) (X1) dan Punishment (teguran/sanksi) (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Suak, Adolfina dan Uhing (2017) Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang. Regresi Linier Berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi antara reward dan punishment terhadap kinerja karyawan sangat lemah. Uji hipotesis secara simultan menyatakan bahwa reward dan punishment tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji Hipotesis secara parsial menunjukkan reward dan punishment juga tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Widyaningsih (2017) Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Kai) Persero Daop V Purwokerto Stasiun Kutoarjo. Regresi Linier Berganda. Hasil

penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara reward dan punishment secara parsial dan simultan terhadap kinerja. Hidayat (2017) Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai variabel Intervening di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. Analisis regresi dan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja maupun kinerja karyawan, lalu punishment juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung reward terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja, dan pengaruh tidak langsung punishment terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

4.6 Pengembangan Karir Berpengaruh Langsung Terhadap Motivasi

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir terhadap Motivasi : Koefisien jalur = $5.946 > T\text{-Tabel} = 1.686$ dengan $p\text{ value } 0.000 < 0.05$, artinya pengaruh x terhadap Z adalah signifikan. Menurut Nawawi (2005) pengembangan karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu perusahaan. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada disebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan (Ekayadi, 2009). Penelitian Lisdiani (2017) mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian Anthony (2015) mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Hasil penelitian Isyanto (2013) dan Nugroho & Kunartinah (2012) menunjukkan bahwa pengembangan karir

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Li et al. (2014) mendapatkan hasil penelitian bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bapiri & Alizat (2015) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil yang sama diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Pillay (2015) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Hal ini berarti semakin baik pengembangan karir maka akan semakin tinggi motivasi kerja karyawan.

4.7 Reward Berpengaruh tidak Langsung Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa reward melalui Motivasi terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = $1,001 < T\text{-Tabel} = 1.686$, artinya variabel (Motivasi) tidak dapat intervening pengaruh variabel endogen (Reward) terhadap variabel eksogen (Produktivitas kerja). Pegawai yang kurang menguasai pekerjaannya diberikan pelatihan kerja supaya pegawai mampu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Dari hasil Penelitian yang dilakukan Balbed & Sintaasih (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Noviyanti et al (2020), Permatasari & Supiyan (2020), Febrianti et al (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Utama, Aditya et al (2021), Januari wau & Purwanto (2021), Putu Eko Wahyudi et al (2021) dan Hidayat et al (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Jufrizen and Pulungan (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain meningkatkan kinerja pegawai, pengembangan karir yang baik juga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Manfaat pemberian pengembangan kepada pegawai, secara langsung dapat memberikan motivasi kepada pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada disebuah organisasi terbuka dan jelas untuk dapat diikuti oleh semua pegawai. Hasil penelitian taerдахulu yang dilakukan Balbed & Sintaasih (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Jufrizen and Pulungan (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

4.8 *Punishment* Berpengaruh tidak Langsung Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa punishment melalui Motivasi terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = $0.627 < T\text{-Tabel} = 1.686$, artinya variabel (Motivasi) tidak dapat intervening pengaruh suatu variabel endogen (Punishment) terhadap variabel eksogen (Produktivitas kerja). Punishment dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja. Punishment merupakan konsekuensi negatif yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan, tidak memenuhi ekspektasi, atau menunjukkan perilaku yang tidak sesuai. Strategi punishment diberikan pada karyawan yang memiliki karakter buruk. Karyawan yang

melakukan pelanggaran atau melakukan kesalahan menghadapi punishment yang lebih keras untuk mendorong berperilaku dengan benar. Karyawan yang ceroboh di tempat kerja akan menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki cara kerja. (Sari, 2014)

4.9 Pengembangan Karir Berpengaruh tidak Langsung Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir melalui Motivasi terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = $1.992 > T\text{-Tabel} = 1.686$, artinya variabel (Motivasi) intervening pengaruh suatu variabel endogen (Pengembangan karir) terhadap variabel eksogen (Produktivitas kerja). Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada disebuah organisasi terbuka dan jelas untuk dapat diikuti oleh semua pegawai. Hasil penelitian taerдахulu yang dilakukan Balbed & Sintaasih (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Jufrizen and Pulungan (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Pemberian motivasi kepada pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja yang dilakukan organisasi sebagai pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekeja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kinerja terbaik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diantaranya Jufrizen and Pulungan (2017), Balbed

& Sintaasih (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Noviyanti et al (2020), Permatasari & Supiyan (2020), Febrianti et al (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut didukung dengan hasil penelitian Utama, Aditya et al (2021), Januari wau & Purwanto (2021), Putu Eko Wahyudi et al (2021), dan Hidayat et al (2022) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.10 Motivasi Berpengaruh Langsung Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi terhadap Produktivitas kerja : Koefisien jalur = $1,833 > T\text{-Tabel} = 1.686$ dengan $p\text{ value } 0.034 < 0.05$, artinya pengaruh Z terhadap Y adalah signifikan. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana, maka dapat diambil suatu justifikasi bahwa terdapat motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Justifikasi diambil dengan mempertimbangkan kajian empiris dan teori.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hamali (2013), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Sunarmie (2016), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Jika semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerjanya. Hasil penelitian ini didukung teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012) bahwa dengan motivasi kerja diharapkan setiap karyawan dapat membangkitkan keinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Menurut Simamora (2006), karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi memiliki kemampuan dan kemauan untuk menghasilkan suatu hasil kerja yang memuaskan, sehingga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam upaya peningkatan produktivitas.

Senada dengan itu, Wibowo (2012) menyatakan bahwa dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Menurut Handoko (2001), jika motivasi kerja karyawan tinggi, maka karyawan akan bekerja lebih giat sehingga produktivitas kerjanya akan meningkat. Beberapa pendapat tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, meningkatkan produktivitas kerja karyawan merupakan prioritas perusahaan untuk membangun motivasi kerja yang kuat

4. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis data penelitian tersebut diatas maka dapat dibuat suatu simpulan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Reward berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Produktivitas kerja
2. Punishment berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Produktivitas kerja
3. Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja
4. Motivasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Produktivitas kerja
5. Reward tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi
6. Punishment tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi
7. Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi
8. Reward tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas kerja melalui motivasi.
9. Punishment melalui Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja
10. Pengembangan karir melalui Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja

5. Ucapan Terimakasih

Terima kasih yang tak terhingga teruntuk istri saya Wita Julia Putri dan anak saya Aurora Apriliyani Putri . Tak lupa kepada Kedua Orang Tua saya yang selaku support system terbaik saya serta adik-adik saya kemudian terimakasih untuk Ibu, Dr. Angelina E Rumengan, S.Kom, MMSI. selaku Dosen Pembimbing Pertama dan Dr. Ir. John Friadi, S.Kom., M.Si selaku Dosen Pembimbing Kedua;

Daftar Pustaka

- Eka, K. S., Rizki, M., Nophiyani, N., & Abriyoso, O. (2022). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Kawal Kabupaten Bintan. *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 08(2).
- Feriyanto, N. (2015). *Ekonomi Sumber Daya Manusia Dalam Prespektif*. Uppstim YKPN.
- Gaol, J. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo.
- Hartatik. (2022). buku praktis mengembangkan SDM. In *buku praktis mengembangkan SDM* (p. 11).
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya* (1st ed.). Bumi Aksara.
- Julianto, M. (2020). Peran dan fungsi manajemen keperawatan dalam manajemen Konflik. *Fatmawati Hospital Journal*.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. CV. Pioner Jaya.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. In *Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta*.
<https://doi.org/10.1787/9789264073937-en>
- Rivai, V., Sagala, & Ella, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi. Indeks Kelompok Gramedia*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management, Eleventh Edition*. Pearson Education Limited.
- Rorong, B. U. A. (2015). *Budaya, Pengaruh Terhadap, Kerja Pegawai, Produktivitas Sipil, Negeri Utara, Sulawesi*.
- Rosida, A. T. S. dan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktifitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja: Sedarmayanti - Belbuk.com*. Mandar Maju.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sukoco, I., & Prameswari, D. (2017). Human Capital Approach to Increasing Productivity of human Resources Management. In *Jurnal AdBispreneur*.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). kencana prenadamedia group.
- Sutrisno, E. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Kencana Prenada Media Group, JakartaAsean Economic Bulletin*.
<https://doi.org/10.1355/AE17-3F>
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Veithzal Rivai. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.