

## RELIABILITY JOURNAL ILMU MANAJEMEN

<http://journal.feb-uniyap.id/index.php/rjim>

### Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai dengan Produktivitas Sebagai Variabel Mediasi pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura

Amanda Aprilia

Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

[apriliaamanda842@gmail.com](mailto:apriliaamanda842@gmail.com)

#### Informasi Artikel

Catatan Artikel:

Diterima 30 Agustus 2025

Revisi disetujui 30 September 2025

Dipublikasi 30 Oktober 2025

Kata kunci: *Reward*, Kinerja,  
Produktivitas

DOI: [10.55098/jny42026](https://doi.org/10.55098/jny42026)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai dengan produktivitas sebagai variabel mediasi pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 146 responden yang merupakan pegawai pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura. Analisis data dilakukan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai begitu pula terhadap produktivitas. Selain itu, *reward* juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian *reward* yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan produktivitas pegawai.

## 1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang menejemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Hasibuan (2012) manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Hal ini disebabkan manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang ada didalam organisasi, sehingga terwujud tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga dapat meghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan dengan cara penilaian, pemberian balas jasa dalam setiap individu atau anggota organisasi sesuai dengan kemampuan kerjanya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan, dengan ini pemberian balas jasa atau *Reward* dapat mempengaruhi kinerja yang baik bagi perusahaan.

Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura menyediakan produk dan layanan perbankan yang lengkap bagi masyarakat untuk mendukung pembangunan perekonomian daerah. Tantangan yang semakin kompleks dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kinerja secara berkesinabungan serta memberikan kualitas layanan terbaik kepada nasabah

membuat Bank Mandiri perlu melakukan transformasi bisnis dan pegelolaan organisasi secara berkelanjutan. Maka dari itu pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan, dengan memberikan *Reward* kepada pegawai maka diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura. Setiap perusahaan ingin pegawainya memiliki kinerja yang baik dalam bekerjanya. Agar terciptanya kinerja yang baik dikalangan pegawai, maka dibutuhkan pemberian *Reward* dalam suatu perusahaan karena kinerja mempunyai arti penting bagi perusahaan, dan kinerja sangat berpengaruh dalam progres keberhasilan tujuan suatu perusahaan, baik buruknya perusahaan ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan pegawai. Semakin baik kinerja yang dihasilkan pegawai maka semakin meningkat hasil yang diperoleh perusahaan, begitupun sebaliknya semakin buruk kinerja yang dihasilkan maka semakin menurun hasil yang diperoleh.

Kinerja merupakan suatu hasil atau tingkat sebuah keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama priode tertentu dalam melaksanakan tugas yang telah dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama Rivai (2017). Dan Sutrisno (2016), kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan dan selama kurun waktu tertentu. Faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai salah satunya yaitu pemberian *Reward*. Pemberian *Reward* kepada pegawai yang berpartisipasi diharapkan akan memberikan dorongan kepada pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

*Reward* merupakan suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan. Setiap organisasi menggunakan berbagai *Reward* atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi atau tujuan organisasi. Sastrohadiwiryo (2009) *Reward* merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kadarisman (2016) *Reward* merupakan semua bentuk *return* baik finansial atau non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan keperusahaan. Fahmi (2017) *Reward* atau sering kita sebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang pegawai atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial karena telah mencapai kinerja.

Produktivitas kerja dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka secara konsisten, terutama ketika *Reward* yang diberikan sesuai dengan harapan dan usaha yang telah dicurahkan. Kustini dan Sari (2020) menyatakan produktivitas kerja merupakan kemampuan menghasilkan barang atau jasa dari berbagai sumber dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pekerja atau karyawan. Setiawan (2021) menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara output hasil dengan input masukan. Sedarmayanti (2001) pribadi yang produktif merupakan pribadi yang yakin akan kemampuan dirinya, yang dalam istilah psikologi sering disebut sebagai orang yang memiliki rasa percaya diri (*self confidence*), harga diri (*self concept*) yang tinggi, orang yang demikian dapat dikatakan sebagai orang yang mampu mengaktualisasikan dirinya.

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama priode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Suatu perusahaan pastinya

menginginkan pegawainya yang berkualitas. Hal tersebut dapat dicapai jika perusahaan memperhatikan beberapa hal yang berkaitan dengan kinerja pegawainya. Adhari (2020), Mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Sinaga (2020), mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Rerung (2019), Mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja karyawan adalah kontribusi yang dibuat oleh seseorang individu dalam pencapaian tujuan organisasi. Sandewa (2018), Mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Hasibuan (2016), mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja Kasmir (2016) : Rancangan Kerja, Kepribadian, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Disekitar.

Indikator Kinerja Pegawai menurut Fahmi (2016) adalah Kuantitas Kerja, Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Kualitas Kerja, Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Kerjasama, kerjasama merupakan suatu kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Tanggung jawab, Menunjukkan Seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerja setiap hari. Inisiatif, Kemampuan pegawai untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan.

### **Reward**

*Reward* adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target ditetapkan. Istilah *Reward* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, penghargaan atau imbalan. Setiap organisasi menggunakan berbagai *Reward* atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang untuk memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Besar kecilnya *Reward* yang diberikan bergantung kepada banyak hal, terutama ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih. Selain itu bentuk *Reward* ditentukan pula oleh jenis atau wujud pencapaian yang diraih serta kepada siapa *Reward* tersebut diberikan. Handoko (2012), *Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, perorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan

efisien. Kadarisman (2012), *Reward* merupakan semua bentuk return balik fiansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Irham (2016), *Reward* atau sering kita sebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan baik berbentuk finansial maupun non finansial. Winda Sri Astuti dan Purnomo (2019) *Reward* merupakan salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerja atau kinerja Penghargaan atau *Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu Shieds (2019).

Indikator *Reward* (penghargaan) menurut Kadarisman (2012) sebagai berikut : Gaji, adalah suatu bentuk pembayaran secara berkala dari seseorang majikan pada pegawainya yang dinyatakan dalam suatu bentuk kerja. Insentif, adalah tindakan menjadikan atau membuat suatu motivasi dan menyebarkannya secara massal. Secara internasional, insentif berupa tindakan yang melebihi hasil yang diharapkan dan membentuk motivasi dari luar. Tunjangan, adalah sejumlah uang yang diberikan atau dialokasikan secara rutin untuk tujuan tertentu. Penghargaan Interpersonal, adalah suatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan dibidang tertentu. Promosi Jabatan, adalah pemindahan pegawai dari suatu posisi atau jabatan, keposisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang lebih besar.

## Produktivitas

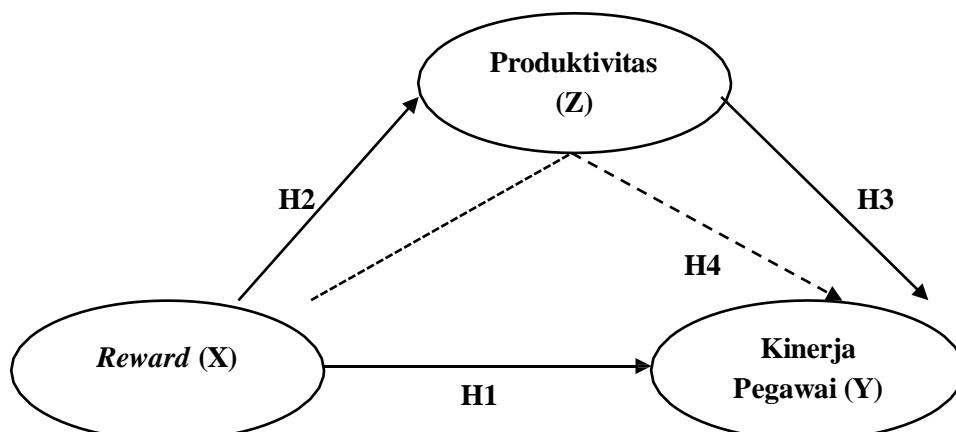
Produktivitas adalah mengacu pada efisiensi dalam menghasilkan output dibandingkan dengan input yang digunakan. Jika produktivitas kerja pegawai selalu meningkat dari waktu ke waktu, Pada masa sekarang perusahaan selalu meningkatkan kualitas pegawainya dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga mampu bertahan dari persaingan antar perusahaan yang semakin ketat. Produktivitas mengandung pengertian yang berbeda-beda dikalangan para ahli. Untuk mendalam pengertian-pengertian produktivitas, dibawah ini peneliti mengutip beberapa pengertian produktivitas dari berbagai presepsi para ahli. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutamakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa Produktivitas merupakan bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan tertentu. Busro (2018), berpendapat bahwa produktivitas merupakan sikap mental manusia dan usaha-usahanya untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan menggunakan sumber daya seefektif mungkin yang akhirnya diukur dengan masukan yang digunakan untuk mencapai hasil yang optimal. Sukardi (2021) Menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan suatu keberhasilan individu dalam mengerjakan tugasnya yang bias dilihat dari segi dimensi keterkaitan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan produktivitas kerja karyawan secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja menurut simanjutak Sutrisno (2011) yaitu : Pelatihan, latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan atau pegawai dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan, Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab

keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan. Hubungan Antara Atasan Dan Bawahan, Hubungan antara atasakan dan bawahan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Pendidikan, pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas. Keterampilan atau kemampuan, Kemampuan dan kecakapan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai diperoleh karena bakat dan pengetahuan serta pengalaman. Keterampilan ini harus senantiasa dikembangkan oleh setiap pemimpin organisasi melalui proses belajar dan latihan. Disiplin kerja, kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Kesempatan berprestasi, pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karir atau pemgembangan potensi pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Sementara itu indikator produktivitas menurut Sutrisno (2017) adalah Kemampuan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang pegawai sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Meningkatkan hasil yang dicapai, berusaha mningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil kerja tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan. Semangat kerja, upaya lebih baik dari hari kemarin. Indicator ini sesuai dengan etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya. Pengembangan Diri, senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan.

### Model Empirik

Model empirik penelitian ini yaitu variabel bebas (Independent Variabel) adalah *Reward (X)* sedangkan variabel terikat (Dependent Variabel) adalah *Kinerja Pegawai (Y)* kemudian pada penelitian ini menggunakan variabel mediasi adalah *Produktivitas (Z)*. Sehubung dengan pembahasan tentang variabel-variabel diatas, maka peneliti membuat model empirik sebagai berikut :



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

## Hipotesis

*Reward* merupakan bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau non material. Pemberian *reward* yang sesuai kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi akan meningkatkan prestasi yang baik sehingga kinerjanya akan semakin meningkat. Penelitian dari Aviantoro, et al (2018), menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel *Reward* terhadap kinerja pegawai, Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pertama dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

### **H1 : Hubungan Reward (X) Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Produktivitas adalah berasal dari kata produktiv artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapat dikatakan sesuatu kegiatan yang terstruktur guna mengali potensi yang ada dalam sebuah objek. Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan pemasukan (*input*). Bukit (2017) produktivitas kerja merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk memperoleh hasil maksimal dimana dalam pelaksanaanya, produktivitas kerja terletak pada faktor manusia sebagai pelaksana kegiatan pekerjaan. Peneliti Risda Lestari, et al (2021), menyatakan bahwa *Reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis kedua dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

### **H2 : Hubungan Reward (X) Berpengaruh Signifikan Terhadap Produktivitas (Z)**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hasil kinerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu, kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja merupakan suatu langkah utama untuk menuju suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi. Peneliti Fajriansyah, et al (2022), menyatakan bahwa produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan semakin tinggi produktivitas. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis ketiga dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

### **H3: Hubungan Produktivitas (Z) Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Peneliti Basyari dan Kuswinarno (2022), menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas. Produktivitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas sebagai variabel intervening. Yang kompeten memberikan motivasi berupa *Reward* dalam meningkatkan produktivitas untuk kinerja yang lebih baik, hal itu dibuktikan dengan bagaimana karyawan beberapa kali mendapatkan bonus setiap pencapaian target dilakukan dengan optimal dan hasil yang menguntungkan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis keempat dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : H4 : Hubungan *Reward* (X) Berpengaruh Secara Tidak Langsung Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Yang Dimediasi Oleh Produktivitas (Z)

### 3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pengujian hipotesis untuk mengetahui sebuah hubungan tentang *Reward* (X) sebagai Variabel Independent terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai Variabel Dependent dan Produktivitas sebagai Variabel Mediasi. Penelitian ini mengambil obyek Pegawai Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura dengan waktu pelaksanaan ini selama kurang lebih tiga bulan yaitu dimulai dari bulan Oktober-Desember 2024. Populasi penelitian ini menggunakan pegawai Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura yang berjumlah 230 orang. Sampel penelitian ini diperoleh menggunakan rumus slovin dan diperoleh sampel penelitian ini sebanyak 146.

Metode analisis data menggunakan metode pemodelan persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang diawali dengan tahapan pengujian instrument validitas dan reliabilitas indikator variabel penelitian (Ferdinand 2014). Uji Validitas digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu instrumen atau item-item dalam mengukur apa yang ingin diukur. Item kuesioner yang tidak valid berarti tidak dapat mengukur apa yang ingin diukur sehingga hasil yang didapat tidak dapat dipercaya, sehingga item yang tidak valid harus dibuang atau diperbaiki. Dalam program SPSS alat uji validitas yang digunakan yaitu korelasi pearson yaitu mengkorelasikan antara skor tiap item dengan skor total item Priyatno (2013). Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , artinya terdapat korelasi antara variabel X dengan variabel Y dan dikatakan valid. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , artinya tidak terdapat korelasi antara variabel X dan variabel Y dan dikatakan tidak valid. Sementara Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi alat ukur, apakah hasilnya tetap konsisten atau tidak jika pengukuran diulang. Instrumen kuesioner yang tidak realibel maka tidak konsisten untuk pengukuran sehingga hasil pengukuran tidak dapat dipercaya. Uji reliabilitas yang digunakan dalam pada penelitian yaitu menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas biasanya menggunakan batasan Priyatno (2013), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data, maka diadakan uji pendahuluan terhadap kuesioner kepada para responden, kemudian skor (data) yang diperoleh diuji validitas dan reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan program statistic SPSS. Kedua, pengujian normalitas data menggunakan kriteria critical ratio skewnesssebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikan 0,01. Ketiga, Deteksi terhadap outlier dengan melihat nilai mahalanobis distance dibandingkan dengan kriteria nilai chi-square pada degree of freedom(sesuai jumlah indikator) dan  $\alpha = 0,001$  Ferdinand (2014). Keempat, menilai kriteria *Goodness-of-fit*. Kelima, pengujian hipotesis pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi) menggunakan Pengujian *Sobel Test* Sobel (1982).

### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan Uji Validitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung}$  untuk setiap item pernyataan lebih besar dari  $r_{tabel}$  dimana  $r_{tabel}$  pada penelitian ini adalah 0,1625 yang didapatkan dari  $df = 146-2$  dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 maka hasilnya akan menunjukkan pada tabel  $r_{tabel}$  adalah angka 0,1625.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<i>Reward</i>	Gaji	0,772	0,1625	Valid
	Insentif	0,752	0,1625	Valid
	Tunjangan	0,782	0,1625	Valid

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
	Penghargaan Interpersonal	0,823	0,1625	Valid
	Promosi Jabatan	0,618	0,1625	Valid
Kinerja	Kuantitas Kerja	0,522	0,1625	Valid
	Kualitas Kerja	0,746	0,1625	Valid
Pegawai	Kerja Sama	0,639	0,1625	Valid
	Tanggung Jawab	0,767	0,1625	Valid
	Inisiatif	0,778	0,1625	Valid
Produktivitas	Kemampuan	0,687	0,1625	Valid
	Meningkatkan Hasil Yang Dicapai	0,745	0,1625	Valid
	Semangat Kerja	0,758	0,1625	Valid
	Pengembangan Diri	0,714	0,1625	Valid

Sumber: Data diolah 2025

Hasil uji validitas yang telah dilakukan berdasarkan tabel 1 bahwa seluruh hasil dari tabel diatas nilai r hitung dari yang terbesar hingga yang terkecil masih lebih besar dari r tabel, Maka dapat disimpulkan bahwa semua item dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi alat ukur, apakah hasilnya tetap konsisten atau tidak jika pengukuran diulang. Instrumen kuesioner yang tidak realabel maka tidak konsisten untuk pengukuran sehingga hasil pengukuran tidak dapat dipercaya. Uji reliabilitas yang digunakan dalam pada penelitian yaitu menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Pada panelitian ini menggunakan standar menurut Ferdinand (2014) mengatakan bahwa indikator pernyataan dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  agar variabel dapat dinyakatan reliabel.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Reward (X)	0,802	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,725	Reliabel
Produktivitas (Z)	0,701	Reliabel

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel 2 hasil pengujian reliabilitas diatas, menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha*  $>$  standar reliabilitas 0,60. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua variabel pada tabel diatas lebih besar dari standar reliabilitas yaitu 0,60 maka dapat disimpulkan seluruh variabel pada penelitian ini adalah reliabel yang artinya semua data pada penelitian ini memenuhi syarat dan konsisten.

### Hasil Pengujian Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan melihat nilai CR pada kurtosis dengan kisaran yang sama -2,58 hingga 2,58.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y5	6.000	10.000	.207	1.023	-.162	-.400
Y4	6.000	10.000	-.343	-1.690	.338	.835
Y3	6.000	9.000	.235	1.161	-.498	-1.227
Y2	6.000	9.000	-.096	-.476	-.275	-.677
Y1	6.000	10.000	.163	.802	-.460	-1.135
X1	6.000	10.000	.190	.938	-.331	-.815
X2	6.000	9.000	-.071	-.348	-.287	-.708
X3	5.000	9.000	-.210	-1.034	-.087	-.215
X4	6.000	9.000	-.195	-.962	-.433	-1.068
X5	6.000	9.000	.127	.629	-.537	-1.324
Z4	6.000	9.000	-.213	-1.052	-.268	-.662
Z3	6.000	10.000	.293	1.447	-.253	-.623
Z2	6.000	9.000	.119	.587	-.406	-1.001
Z1	6.000	9.000	.163	.804	-.403	-.993
Multivariate					-1.665	-.475

Sumber: Data diolah 2025

Hasil pengujian data dalam penelitian ini menunjukkan data normal baik secara *univariate* maupun *multivariat* dengan pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR pada *skewness* dari semua indikator yang diuji masih berada dikisaran angka -2,58 sehingga 2,58 dengan demikian sebaran data dapat dikatakan berdistribusi normal, sehingga dapat dilakukan regresi dengan model SEM.

#### Evaluasi Outlier

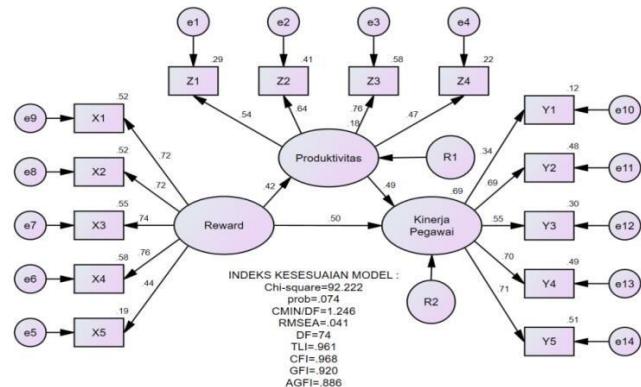
Hasil uji menunjukkan bahwa tidak ada *outlier*, karena seluruh data hasil obeservasi memiliki jarak *mahalanobis* < 36,123. Hal ini mengidentifikasi bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan dalam kuisioner *relative* sama serta menunjukkan bahwa data hasil observasi tidak ada outlier.

**Tabel 4**  
**Jarak Mahalanobis Data Penelitian Tabel**

Nama Observasi	Jarak Mahalanobis	Jarak mahalanobis Kritis (14:0,001)
2	29.055	
32	27.838	
53	26.996	
-	-	
-	-	
106	21.566	36.123

Sumber: Data diolah 2025

### Analisis Goodness Of Fit Model



**Gambar 2**  
**Persamaan Structural Equation Modelling (SEM)**  
Sumber : Data diolah 2025 menggunakan AMOS 26

Hasil analisis *Goodness of Fit Model* menunjukkan bahwa model yang digunakan tepat untuk menguji hipotesis penelitian. Nilai *Chi-Square* dalam penelitian ini sebesar 92,222 dan probabilitas sebesar 0,074. Nilai *Chi-Square/Degree of Freedom* (CMIN/DF) dalam penelitian ini sebesar 1,246. Nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) dalam penelitian ini adalah 0,041. Nilai *Comparatif Fit Index* (CFI) Dalam penelitian ini diperoleh nilai CFI 0,968 sehingga uji ketepatan model berdasarkan nilai CFI di kategorikan termasuk fit. Nilai yang direkomendasikan adalah > 0,95. Nilai *Adjusted Goodness of Fit* (AGFI) dalam penelitian ini adalah 0,886 mendekati angka 0,90. Nilai *Goodness of Fit Index* (GFI) dalam penelitian ini adalah 0,920. *Tucker Lewis Index* (TLI) yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 0,961.

**Tabel 5**  
**Hasil Goodness-of Fit Model**

Goodness-of-fit-indices	Cut-Off-Value	Hasil	Evaluasi Model
<b>Chi-Square</b>	<95,081	92,222	Fit
<b>Probability</b>	> 0,05	0,074	Fit
<b>CMIN/DF</b>	< 2,00	1,246	Fit
<b>RMSEA</b>	< 0,08	0,041	Fit
<b>GFI</b>	> 0,90	0,920	Fit
<b>AGFI</b>	> 0,90	0,886	Marginal
<b>CFI</b>	> 0,95	0,968	Fit
<b>TLI</b>	> 0,95	0,961	Fit

Sumber: Data diolah Amos versi 26

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah suatu proses untuk menguji suatu pernyataan atau teori dengan menggunakan metode statistik. Tujuan hipotesis mengambil keputusan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak sebagai parameter dari populasi dalam penelitian. Analisis ini dilihat dari signifikansi besaran *regression weight* model yang dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini:

**Tabel 6**  
**Nilai Koefisien (*Estimate*) Pengaruh Variabel**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Produktivitas	<---	Reward	.403	.135	2.984	.003	par_1
Kinerja Pegawai	<---	Produktivitas	.378	.132	2.850	.004	par_2
Kinerja Pegawai	<---	Reward	.369	.134	2.755	.006	par_3

Sumber: Data diolah Amos versi 26

#### **Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian berdasarkan hipotesis yang pertama terlihat pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,369, nilai standard eror 0,134 dan nilai critical ratio sebesar 2,755 dengan nilai probabilitas sebesar 0,006. Hasil dari pengujian hipotesis berdasarkan tabel 6 yaitu dari pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai C.R  $2,755 > 1,96$ , dengan nilai probabilitas  $0,006 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura.

#### **Pengaruh Reward terhadap Produktivitas**

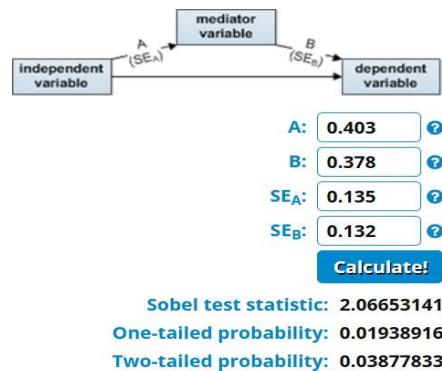
Hasil pengujian berdasarkan hipotesis yang kedua terlihat pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,403, nilai standard error 0,135 dan nilai critical ratio sebesar 2,984 dengan nilai probabilitas sebesar 0,003. Hasil dari pengujian hipotesis kedua berdasarkan tabel 6 yaitu dari pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai C.R  $2,984 > 1,96$ , dengan nilai probabilitas  $0,003 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura.

#### **Pengaruh Produktivitas Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian berdasarkan hipotesis ketiga terlihat pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,378, nilai standard error 0,132 dan nilai critical ratio sebesar 2,850 dengan nilai probabilitas sebesar 0,004. Hasil dari pengujian hipotesis ketiga berdasarkan tabel 6 yaitu dari pengolahan data dapat dilihat bahwa C.R  $2,850 > 1,96$ , dengan nilai probabilitas  $0,004 < 0,05$ . Berdasarkan Hasil tersebut menunjukkan bahwa Produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura.

#### **Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Produktivitas Sebagai Mediasi**

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *Reward* (X) yang diposisikan sebagai variabel *independent* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) yang diposisikan sebagai variabel *dependent*. Dengan signifikan pengaruh tersebut maka yang dipertanyakan adalah apakah Produktivitas dapat berperan sebagaimana yang diharapkan untuk menjembatani kesenjangan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dari seberapa tingkat signifikan dari variabel mediasi tersebut. Hasil pengujian peran variabel mediasi terlihat pada hasil *sobel test* yang dihitung secara *online* pada <http://www.danielsoper.com/>.



**Gambar 3 Pengujian Sobel Test**

Berdasarkan hasil uji sobel pada gambar 3 diatas, dapat dijelaskan bahwa variabel Produktivitas dalam memediasi hubungan antara variabel *Reward* dan Kinerja Pegawai menghasilkan nilai  $2,066 > t$ -tabel sebesar 1,96, dengan nilai *one tailed probability* 0,019  $< 0,05$ , sehingga variabel Produktivitas berpengaruh secara tidak langsung dalam memediasi pengaruh antara variabel *Reward* dan Kinerja Pegawai pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura. Produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura. Produktivitas berpengaruh positif dalam memediasi pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Mandiri Kanwil XII Jayapura.

## Daftar Pustaka

- Adityarini, C. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Minimarket Alfamart Di Jakrata Timur. *Ulil Albab : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(6), 62–70.
- Amalya, S. R., Syafii, M., Basalamah, A., Kamidin, M., Murfat, M. Z., & Taufan, R. R. (2021). Pengaruh Penggunaan Teknologi Dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Studi Pt. Pln (Persero) Up3 Makassar Selatan. *Center Of Economic Student Journal*, 4(1), 62.
- Andy Pratama, M. F., & Putri Handayani, W. P. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 2(2), 62–70. <Https://Doi.Org/10.55587/Jseb.V2i2.46>
- Antara, P. F., Pio, J. P., & Tatimu, V. (2024). The Influence Of Reward And Punishment On Employee Performance In Bri Cabang Bitung. *Productivity*, 15(1), 37–48.
- Aprilia, L., Sofia, S., & Rahayu, A. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Panca Tunas Harapan Kota Sorong. *Jurnal Valuasi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 249–259.
- Aviantoro, D., Suseno, D. Y., & Widodo, Sri, U. (2018). Analisis Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bppkad Kabupaten Ponorogo Dengan

- Performance Appraisal Sebagai Variabel Moderasi Dhutarso. *Soil Mechanics And Foundation Engineering*, 48(12), 34.
- Basyari, A., & Kuswinarno, M. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Surya Persada Sentosa Dengan Produktivitas Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 2(2), 213–222. <Https://Journal.Trunojoyo.Ac.Id/Jkim>
- Destanota, Putu, I. (2023). Pemberian Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Akur Pratama (Toserba Yogyakarta Palabuhan Ratu). *Jurnal Ekonomak*, 9(3), 55–68. <Https://Journal.Trunojoyo.Ac.Id/Jkim>
- Dhewy, I. G. A. A. L. U., & Adnyani, I. G. A. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Warung Be Sanur Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(9), 1702. <Https://Doi.Org/10.24843/Ejmunud.2022.V11.I09.P06>
- Evi, S. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai. *Ekonomisentif*, 15(1), 34–46. <Https://Doi.Org/10.36787/Jei.V15i1.502>
- Fajriansyah., Tufiq, Imam, M., Sasmita, H., Hamdat, A., & Singkeruang, Fatimah, A. We T. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Daya Di Masa Covid-19. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 1(2), 150–160. <Https://Doi.Org/10.56858/Jsmn.V1i2.95>
- Fauzia Sandi, D., Tri Yusnita, R., & Patimah, T. (2024). Pengaruh Reward Dan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Spbe Pt. Mitra Buana Energi Raya. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 164–175. <Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.59603/Ppiman.V2i2.374>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bp Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (Bpfe).
- Hasibuan, Malayu S.P. (2018). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Bumi Aksara.
- Ikhsan, M. F. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt X. *Jurnal Agristan*, 4(2), 103–113. <Https://Doi.Org/10.37058/Aristan.V4i2.5495>
- Kustini, E., & Sari, N. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Bumen Redja Abadi– Bsd. *Jenius (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 303-311.
- Latham, Gary P, Dan E. A. L. (1990). “*A Theory Of Goal Setting And Task Performance*.” *The Academy Of Management Review*.
- Latief Dkk. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Cv . Era Mas Abstrak. *Seiko : Journal Of Management & Business*, 5(1), 471–477.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory Of Human Motivation*. Psychological Review.,
- Priyatno, D. (2013). *Analisis Korelasi, Regresi, Dan Multivariate Dengan Spss*. Gava Media.

- Putri, S. Y., Ramadhan, R. R., Setianingsih, R., & Riau. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Pengadaan Cp Pekanbaru Kota. *Aghniya: Jurnal Ekonomi Islam*, 389-398. <Https://Doi.Org/10.30596/Aghniya.V5i1.15409>
- Rerung, R. R. (2019). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior*. Cv. Media Sains Indonesia.
- Risda Lestari, A., Aziz Firdaus, M., & Tinakartika Rinda, R. (2021). Pengaruh Penghargaan Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Rachmatulaily Jurnal Manager*, 4(1), 28–33. <Https://Doi.Org/Http://Ejournal.Uika-Bogor.Ac.Id/Index.Php/Manager>
- Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Pt. Raja Grafindo Persada.
- Sandewa, F. (2018b). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Kabupaten Banggai Kepulauan. Vol. 1, No.2. *Ilmiah Clean Government*, 1(2).
- Santi, T., & Rustam, T. A. (2023). Pengaruh Produktivitas Kerja, Komunikasi, Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Graha Auto Perkasa. *Seiko : Journal Of Management & Business*, 6(2), 439–447. <Https://Journal.Stieamkop.Ac.Id/Index.Php/Seiko/Article/View/5404>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Setiawan, Bayu, N. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Operator Spbu Bekasi Pt Pertamina Retail. *Manajemen Bisnis Krisnadipayana*, 9(1), 1–14. <Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.35137/Jmbk.V9i1.520>.
- Shieds, J. (2019). *Managing And, Employee Performance Reward, Second Edition*. University, Cambridge Press.
- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic Intervals For Indirect Effects In Structural Equations Models*. In S. Leinhart (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (Pp.290-312). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatig, Dan R&D*. Alfabeta.
- Sukardi, S. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt Capital Life Indonesia Di Jakarta. *Journal Of Economic, Management, Accounting And Technology*, 4(1), 29–42.
- Suryadinata, W., Buana, T., Wijayanti, M., & Asif, M. (2024). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Produktivitas Karyawan Pt Sigma Visualindo. *Indonesian Journal Of Economics And Strategic Management (Ijesm)*, 2(3), 2736–2745.
- Widastari, V. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Pertanian Direktorat Jenderal Peternakan Dan Kesehatan Hewan. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6), 332–343. <Https://Doi.Org/10.61132/Lokawati.V1i6.369>
- Wirawan, A., & Afani, I. N. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada Cv Media Kreasi Bangsa. *Journal Of Applied Business Administration*, 2(2), 242–257. <Https://Doi.Org/10.30871/Jaba.V2i2.1124>

Zohri, Almathori, Zield, A., Djaelani, Kodir, A., & Slamet, Rachmat, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Batu. *E-Jurnal Riset Manajemen Universitas Islam Malang*, 12(02), 671– 679.