

The Effect Of Punishment, Reward, and Motivation On The Work Productivity Of Village Hall Employees In The Sukolilo Area

Pengaruh *Punishment, Reward, dan Motivation* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Balai Desa Di Wilayah Sukolilo

Cintya Cleo Dega^{a*}, Lukman Hakim^b

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{a,b}

^a b100220115@student.ums.ac.id*, ^blh138@ums.ac.id

Abstract

This study aims to examine the effects of punishment, reward, and motivation on the work productivity of village office employees in the Sukolilo area. A quantitative approach grounded in the positivist paradigm was employed, emphasizing hypothesis testing through numerical data and inferential statistical analysis. Primary data were collected using a closed-ended questionnaire with a five-point Likert scale, distributed to 110 employees selected through purposive sampling based on a minimum of one year of work experience. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the ordinary least squares method, following validity, reliability, and classical assumption tests. The results indicate that punishment, reward, and motivation have positive and significant effects on work productivity, both partially and simultaneously. Among these variables, motivation demonstrates the most dominant influence on employee productivity. Simultaneously, the three independent variables explain 84.7% of the variance in work productivity, while the remaining portion is influenced by other factors outside the research model. These findings highlight the importance of integrating effective disciplinary measures, reward systems, and motivational strategies to enhance employee productivity in village government institutions.

Keywords: human resources; motivation; punishment; reward; work productivity.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh punishment, reward, dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan paradigma positivisme, yang berfokus pada pengujian hipotesis melalui data numerik dan analisis statistik inferensial. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup berskala Likert lima poin kepada 110 pegawai yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan masa kerja minimal satu tahun. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda menggunakan metode ordinary least square setelah memenuhi uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa punishment, reward, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, baik secara parsial maupun simultan. Di antara ketiga variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap produktivitas kerja pegawai. Secara simultan, ketiga variabel mampu menjelaskan variasi produktivitas kerja sebesar 84,7%, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan sistem sanksi, penghargaan, dan penguatan motivasi kerja secara terpadu guna meningkatkan produktivitas pegawai balai desa.

Kata Kunci: motivasi; produktivitas kerja; punishment; reward; sumber daya manusia.

1. Pendahuluan

Keberhasilan organisasi, terutama pada ranah publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat, sangat ditentukan oleh tingkat produktivitas aparatur yang menjalankan fungsi pelayanan, karena kinerja individu berkontribusi langsung terhadap efektivitas institusional. Dalam tata kelola pemerintahan desa, balai desa diposisikan sebagai simpul utama penyelenggaraan layanan publik sekaligus instrumen strategis dalam merealisasikan prinsip good governance dan mendorong

peningkatan kesejahteraan warga, sehingga kualitas output pelayanan sangat bergantung pada kapasitas produktif pegawainya (Mohaisen et al., 2023). Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik semakin meningkat seiring dinamika organisasi modern, yang menuntut pendekatan manajerial adaptif untuk mengoptimalkan kinerja; temuan empiris menunjukkan bahwa pengakuan terhadap kontribusi kerja mendorong 69% karyawan untuk meningkatkan intensitas usahanya, sementara keselarasan antara tujuan individu dan prioritas organisasi berkontribusi pada lonjakan produktivitas hingga 56%, yang menegaskan peran krusial motivasi, kejelasan ekspektasi, serta sistem penghargaan yang terstruktur. Dalam kerangka tersebut, punishment, reward, dan motivation dipahami sebagai konstruk determinan yang secara konsisten memengaruhi produktivitas kerja lintas konteks organisasi, di mana punishment dimaknai sebagai mekanisme korektif atas deviasi dari standar kinerja yang telah ditetapkan (Bhatia et al., 2018); namun demikian, apabila diaplikasikan secara tidak proporsional atau tidak berlandaskan prinsip keadilan, sanksi justru berpotensi menurunkan semangat kerja dan memicu tingginya intensi keluar dari organisasi (Monitup, 2024).

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, penghargaan diposisikan sebagai instrumen strategis yang merefleksikan pengakuan institusional atas capaian kerja pegawai yang memenuhi bahkan melampaui standar organisasi, di mana efektivitas sistem reward terbukti mampu mengaktifkan dorongan motivasional baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik sehingga berimplikasi langsung pada peningkatan produktivitas kerja (Mavhunga & Dube, 2023); lebih lanjut, temuan empiris menegaskan bahwa skema insentif yang dikonstruksi secara sistematis tidak hanya berfungsi sebagai alat kompensasi, tetapi juga membentuk iklim kerja yang kondusif bagi optimalisasi kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, motivasi kerja dapat dipahami sebagai konfigurasi daya penggerak internal dan eksternal yang mengarahkan perilaku individu menuju pencapaian sasaran tertentu, yang dalam konteks organisasi publik menunjukkan karakteristik spesifik akibat dinamika regulasi dan agenda reformasi yang terus berkembang; tingkat motivasi yang tinggi pada pegawai sektor publik secara konsisten diasosiasikan dengan performa kerja yang lebih unggul serta peningkatan produktivitas lintas sektor, sehingga menegaskan perannya sebagai determinan kunci keberhasilan organisasi.

Dalam konteks wilayah Sukolilo, balai desa berfungsi sebagai unit pemerintahan paling dekat dengan warga sehingga menjadi arena interaksi administratif dan sosial yang intens antara aparatur desa dan masyarakat. Lingkup kerja pegawai balai desa tidak hanya mencakup layanan administrasi rutin, tetapi juga perencanaan serta pelaksanaan program pembangunan desa, sekaligus peran mediatif dalam aktivitas kemasyarakatan, yang secara keseluruhan membentuk spektrum tanggung jawab kerja yang multidimensional. Kondisi tersebut menuntut kapasitas produktivitas yang tinggi agar mutu pelayanan publik dapat terjaga secara konsisten. Sejumlah kajian terdahulu mengindikasikan bahwa mekanisme punishment berkontribusi signifikan terhadap pembentukan motivasi dan peningkatan kinerja pegawai, serta menegaskan adanya keterkaitan yang bermakna antara motivasi kerja, kinerja, dan sistem reward. Meskipun demikian, kajian empiris yang secara simultan menguji pengaruh punishment, motivasi, dan reward terhadap produktivitas kerja aparatur balai desa masih relatif jarang ditemukan, terutama yang secara spesifik berfokus pada wilayah Sukolilo dengan karakteristik geografis dan demografis yang khas.

Realitas empiris di lingkungan balai desa wilayah Sukolilo memperlihatkan heterogenitas capaian produktivitas kerja antarpegawai, yang tercermin dari adanya kelompok pegawai dengan performa stabil dan output kerja yang relatif optimal, berdampingan dengan pegawai lain yang menunjukkan dinamika produktivitas yang berfluktuasi secara tajam. Kondisi tersebut mengisyaratkan keberadaan determinan internal organisasi yang berperan dalam membentuk tingkat produktivitas kerja, di antaranya diferensiasi penerapan mekanisme punishment dan reward serta variasi intensitas motivasi kerja individual. Signifikansi kajian ini semakin menguat seiring

meningkatnya ekspektasi publik terhadap mutu pelayanan sektor pemerintahan desa, yang menuntut optimalisasi kinerja aparatur sebagai prasyarat utama peningkatan kualitas layanan. Sejumlah temuan konseptual menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi substantif terhadap efektivitas kinerja pelayanan publik, sementara dukungan lingkungan kerja yang kondusif berfungsi sebagai katalisator bagi peningkatan produktivitas sekaligus kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, pemetaan relasi kausal antara punishment, reward, dan motivasi terhadap produktivitas kerja diharapkan mampu menjadi dasar perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih strategis dan adaptif guna mendorong peningkatan kinerja pegawai balai desa secara berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Behaviorisme

Dalam perspektif behaviorisme Skinner, perubahan perilaku kerja dipahami sebagai hasil dari konsekuensi yang menyertainya, di mana mekanisme operant conditioning menegaskan bahwa respons yang memperoleh penguatan positif cenderung direplikasi, sedangkan respons yang memunculkan konsekuensi negatif akan diminimalkan (Santoso & Wijaya, 2023). Melalui kerangka reinforcement, efektivitas reward bergantung pada ketepatan waktu dan kesesuaianya dalam memperkuat kinerja produktif, sementara punishment yang terukur berfungsi sebagai instrumen korektif terhadap perilaku disfungsional, dengan catatan implementasinya harus sensitif terhadap karakteristik individu dan konteks organisasi (Mulyadi, 2024). Pada ranah organisasi publik seperti balai desa, pendekatan ini teroperasionalisasi melalui sistem insentif berbasis capaian layanan dan sanksi yang bersifat edukatif, yang apabila dijalankan secara konsisten, transparan, dan adil, berpotensi membentuk iklim kerja kondusif bagi peningkatan produktivitas berkelanjutan.

Teori Motivasi Herzberg

Kerangka dua faktor Herzberg menempatkan kepuasan dan dorongan kerja pegawai sebagai hasil interaksi antara elemen intrinsik (motivator) dan kondisi ekstrinsik (hygiene), di mana aspek seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta peluang pengembangan berfungsi sebagai pendorong utama motivasi, sedangkan kompensasi, lingkungan kerja, dan regulasi organisasi berperan menjaga agar ketidakpuasan tidak muncul tanpa secara langsung menaikkan motivasi (Pramono & Sari, 2023). Dalam operasional balai desa, implikasi model ini tercermin melalui perluasan peran pegawai dalam program pembangunan, apresiasi atas kinerja pelayanan publik, dan ruang inovasi layanan sebagai faktor motivator, yang perlu ditopang oleh pemenuhan fasilitas kerja, kepastian kebijakan jam kerja dan cuti, serta keamanan kerja sebagai faktor hygiene. Optimalisasi produktivitas karenanya menuntut strategi terpadu: memastikan standar dasar kerja terpenuhi sekaligus memprioritaskan penguatan motivator, mengingat temuan empiris menunjukkan aparatur sektor publik lebih peka terhadap rangsangan intrinsik sejalan dengan orientasi pelayanan masyarakat yang melekat pada tugas mereka.

Teori Expectancy Vroom

Dalam perspektif teori expectancy Vroom, dorongan kerja individu terbentuk melalui interaksi tiga dimensi kunci, yakni keyakinan atas efektivitas usaha terhadap capaian kinerja (expectancy), persepsi keterkaitan antara kinerja dan perolehan imbalan (instrumentality), serta tingkat kebermaknaan imbalan tersebut bagi individu (valence), yang secara konseptual dirumuskan sebagai Motivasi = Expectancy × Instrumentality × Valence (Sutrisno, 2024). Penerapannya pada lingkungan balai desa menuntut terciptanya kondisi kerja yang memungkinkan pegawai meyakini bahwa intensitas dan kualitas usaha akan bermuara pada kinerja optimal, kinerja tersebut secara konsisten direspon melalui mekanisme penghargaan yang jelas, dan bentuk penghargaan yang diberikan selaras dengan preferensi serta kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, efektivitas teori ini sangat ditentukan oleh kejelasan standar kinerja, transparansi sistem reward, komunikasi organisasi yang terbuka, serta konsistensi

manajerial dalam menegakkan prinsip keadilan dan komitmen, sehingga hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan dapat dipahami secara rasional dan mendorong produktivitas berkelanjutan.

Hukuman (*Punishment*)

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, hukuman diposisikan sebagai mekanisme korektif organisasi untuk merespons penyimpangan perilaku atau kinerja pegawai dari ketentuan yang ditetapkan, yang secara konseptual berakar pada teori penguatan sebagaimana dikemukakan Simamora (2004), bahwa konsekuensi negatif berfungsi menekan probabilitas pengulangan perilaku yang tidak diharapkan. Sejalan dengan itu, Robbins (2021) menegaskan bahwa orientasi hukuman bukan menumbuhkan rasa takut, melainkan mengarahkan kembali pegawai pada standar kinerja yang semestinya, sehingga umumnya diterapkan setelah upaya pembinaan tidak efektif. Bentuk sanksi dapat bervariasi dari teguran hingga penurunan jabatan, yang oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2020) diklasifikasikan sebagai hukuman positif dan negatif, dengan efektivitas yang sangat dipengaruhi konsistensi, ketepatan waktu, serta persepsi keadilan pegawai (Simamora, 2004; Robbins, 2021). Namun, berbagai temuan juga menunjukkan potensi dampak psikologis yang merugikan apabila hukuman diterapkan secara kaku, sehingga Gibson et al. (2020) merekomendasikan integrasi hukuman dengan pembinaan progresif dan komunikasi yang transparan agar berfungsi sebagai instrumen pembelajaran. Dalam konteks sektor publik seperti balai desa, keberhasilan kebijakan disiplin tidak hanya ditentukan oleh regulasi formal, tetapi juga budaya kerja dan keadilan prosedural yang dirasakan pegawai (Robbins, 2021), sehingga kombinasi proporsional antara sanksi dan pengembangan menjadi prasyarat terciptanya produktivitas dan iklim kerja yang kondusif.

Penghargaan (*Reward*)

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, reward dipahami sebagai mekanisme strategis organisasi untuk memberikan apresiasi atas kontribusi pegawai, yang tidak semata berfungsi sebagai kompensasi ekonomi, tetapi juga sebagai penggerak perilaku dan motivasi kerja (Simamora, 2004; Robbins, 2021). Melalui prinsip penguatan positif, perilaku berprestasi cenderung berulang ketika diikuti konsekuensi yang menyenangkan, baik dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus, dan insentif, maupun non-finansial seperti pengakuan, peluang pengembangan, dan promosi (Robbins, 2021). Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2020) menegaskan bahwa efektivitas sistem penghargaan terletak pada sinergi antara reward intrinsik yang bersumber dari makna pekerjaan dan reward ekstrinsik yang berasal dari luar tugas, dengan keadilan, ketepatan waktu, serta keterkaitan langsung dengan kinerja sebagai prasyarat utama keberhasilannya. Ketika persepsi keadilan terjaga dan kebijakan disusun secara transparan berdasarkan indikator kinerja yang terukur, reward mampu memperkuat motivasi, keterlibatan, dan loyalitas pegawai, termasuk dalam organisasi publik yang memiliki keterbatasan finansial, sedangkan penerapan yang tidak tepat justru berpotensi menurunkan semangat dan kinerja (Simamora, 2004; Robbins, 2021; Gibson et al., 2020).

Motivasi (*Motivation*)

Motivasi dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis dan situasional yang menggerakkan individu dalam mengarahkan, mempertahankan, serta mengintensifikasi perilaku menuju pencapaian sasaran tertentu, di mana proses tersebut dipengaruhi oleh kebutuhan, dorongan, dan insentif kerja (Robbins, 2021; Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2020). Dalam organisasi, tingkat motivasi menentukan apakah pegawai menunjukkan keterlibatan optimal atau sekadar memenuhi standar minimum, karena motivasi tinggi berkorelasi dengan komitmen, inisiatif, dan kontribusi ekstra, sedangkan motivasi rendah berdampak pada penurunan produktivitas. Dorongan ini bersumber dari faktor intrinsik yang melekat pada kepuasan dan makna pekerjaan serta faktor ekstrinsik yang berasal dari imbalan material maupun nonmaterial, yang keduanya bersifat saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja berkelanjutan (Robbins, 2021; Simamora, 2004). Kerangka

Expectancy Theory menegaskan bahwa motivasi muncul ketika individu meyakini keterkaitan antara usaha, kinerja, dan nilai imbalan yang diterima, sementara teori kebutuhan menempatkan pemenuhan kebutuhan dasar sebagai prasyarat munculnya dorongan pada level yang lebih tinggi (Robbins, 2021; Simamora, 2004). Selain itu, iklim budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang partisipatif berperan strategis dalam memperkuat motivasi intrinsik, sedangkan pendekatan yang kaku dan represif cenderung melemahkannya (Gibson et al., 2020; Robbins, 2021). Oleh karena itu, dalam penelitian ini motivasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh reward dan punishment terhadap produktivitas kerja, khususnya dalam konteks pegawai balai desa yang menghadapi keterbatasan sumber daya dan tantangan operasional.

Produktivitas Kerja (*Work Productivity*)

Produktivitas kerja merefleksikan capaian kinerja yang dihasilkan melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya, di mana rasio antara input dan output tidak hanya dinilai dari volume hasil, tetapi juga mutu, ketepatan waktu, serta kepuasan penerima layanan sebagaimana ditegaskan oleh Simamora (2004) dan Robbins (2021). Dalam konteks organisasi publik seperti balai desa, dimensi produktivitas meluas ke ranah sosial karena keluaran kerja berimplikasi langsung pada kualitas pelayanan masyarakat. Pencapaian produktivitas dipengaruhi secara simultan oleh faktor internal—meliputi kompetensi, sikap, dan motivasi pegawai—serta faktor eksternal berupa teknologi, lingkungan kerja, kebijakan, dan dukungan fasilitas, yang menurut Gibson et al. (2020) harus dikembangkan secara terpadu agar target kinerja dapat direalisasikan. Kejelasan standar kinerja berperan strategis dalam mengarahkan fokus kerja dan memfasilitasi evaluasi serta umpan balik yang akurat (Simamora, 2004), sementara pengukuran produktivitas sektor publik menuntut integrasi indikator kuantitatif dan kualitatif seperti kepuasan masyarakat, transparansi, dan kepercayaan publik (Robbins, 2021). Lebih lanjut, motivasi dan lingkungan kerja yang kondusif terbukti meningkatkan inisiatif, efisiensi, serta kualitas output, sedangkan inovasi proses—baik melalui adopsi teknologi maupun penyederhanaan prosedur—menjadi pengungkit keberlanjutan produktivitas (Gibson et al., 2020; Simamora, 2004; Robbins, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini mengoperasionalisasikan produktivitas kerja pegawai balai desa melalui indikator kuantitatif dan kualitatif dengan mempertimbangkan peran reward, punishment, dan motivasi sebagai dasar perumusan kebijakan peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1

H1: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo.

H₀₁: *Punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo.

Hipotesis 2

H2: *Reward* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo.

H₀₂: *Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo.

Hipotesis 3

H3: *Motivation* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo.

H₀₃: *Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo.

Hipotesis 4

H4: *Punishment*, *reward*, dan *motivation* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo.

H0₄: *Punishment, reward, dan motivation* secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini mengadopsi kerangka kuantitatif berlandaskan positivisme dengan penekanan pada verifikasi hipotesis melalui data numerik dan teknik statistik inferensial (Waruwu, 2023), karena permasalahan yang dikaji dapat ditransformasikan ke dalam indikator terukur untuk menilai secara objektif pengaruh punishment, reward, dan motivation terhadap produktivitas kerja pegawai Balai Desa di Wilayah Sukolilo. Data dikumpulkan sebagai data primer menggunakan kuesioner tertutup berskala Likert lima poin, dengan responden sebanyak 110 pegawai yang dipilih melalui purposive sampling non-probabilitas berdasarkan masa kerja minimal satu tahun, sementara jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%. Operasionalisasi variabel dilakukan melalui konstruk punishment sebagai instrumen korektif organisasi atas penyimpangan kinerja atau perilaku (Monitup, 2024), reward sebagai sistem penghargaan finansial dan non-finansial atas pencapaian kerja (Nurbaiti & Sari, 2024), motivation sebagai dorongan psikologis internal dan eksternal yang membentuk komitmen kerja (Damayanti et al., 2024), serta produktivitas kerja sebagai manifestasi efektivitas output berdasarkan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efisiensi sumber daya (Mohaisen et al., 2023). Analisis dilakukan menggunakan regresi linier berganda berbasis ordinary least square dengan bantuan Microsoft Excel dan SPSS versi 25, diawali pengujian validitas Pearson dan reliabilitas Cronbach's Alpha (Ghozali, 2018b), dilanjutkan uji asumsi klasik meliputi normalitas Kolmogorov-Smirnov, multikolinieritas melalui tolerance dan variance inflation factor, serta heteroskedastisitas dengan uji Glejser (Ghozali, 2018b; Pratama & Hartono, 2023), sebelum mengestimasi model untuk menguji signifikansi simultan dan parsial melalui uji F dan uji t serta mengevaluasi daya jelaskan model menggunakan Adjusted R² (Ghozali, 2018a).

4. Hasil Dan Pembahasan

Deskripsi Wilayah Penelitian dan Penentuan Sampel

Sebagai bagian dari Kabupaten Pati di Provinsi Jawa Tengah, Kecamatan Sukolilo terletak sekitar 30 km ke arah barat daya dari pusat kota dan secara geomorfologis berada dalam bentang Pegunungan Kapur Utara, dengan total luas wilayah 15.874 hektare yang didominasi pemanfaatan untuk kegiatan agraris, terutama persawahan seluas 7.253 hektare. Karakteristik fisik wilayah ini menunjukkan variasi elevasi dari dataran rendah hingga perbukitan dengan ketinggian berkisar 40–158 meter di atas permukaan laut, yang membentuk basis utama aktivitas ekonomi masyarakat berbasis pertanian, khususnya komoditas padi, jagung, dan palawija melalui pola tanam padi-padi-kedelai. Secara fungsional, Desa Sukolilo berperan sebagai pusat administrasi dan perdagangan kecamatan karena posisinya yang strategis pada jalur utama Pati-Purwodadi, sementara secara administratif wilayah ini berbatasan dengan Kecamatan Kayen di utara, Kabupaten Grobogan di selatan dan timur, serta Kabupaten Kudus di barat. Struktur pemerintahan lokal mencakup 16 desa yang terbagi dalam 77 dukuh, 85 RW, dan 447 RT, dengan unit analisis penelitian difokuskan pada delapan balai desa, yaitu Gadudero, Wotan, Sukolilo, Baleadi, Kedungmulyo, Kasiyan, Wegil, dan Prawoto.

Tabel 1. Sampel Penelitian

No	Desa	Lokasi Balai Desa	Luas Wilayah (Ha)	Penduduk (jiwa)
1	Gadudero	Dukuh Krajan, Jl. Pati – Purwodadi KM 25	920	2.381
2	Wotan	Kec. Sukolilo, dekat Dukuh Pandean	2.257	7.662
3	Sukolilo	Jl. Pati – Purwodadi KM 27	928	12.781
4	Baleadi	3 KM barat pusat Kecamatan Sukolilo	1.935	6.442
5	Kedumulyo	Kaki Pegunungan Kendeng Utara	777	5.492
6	Kasiyan	Jl. Cengkalsewu-Bareng km 4, RT 005/RW 001	622	2.557
7	Wegil	5 KM dari pusat Kecamatan Sukolilo	1.423	5.514
8	Prawoto	Bagian Selatan 37 KM dari Kota Pati	1.773	11.771

Sumber : Data Monografi Kecamatan Sukolilo

Struktur Organisasi

Tata kelembagaan pemerintahan desa di Kecamatan Sukolilo dirancang berlandaskan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa serta Perda Kabupaten Pati, yang secara normatif mengarahkan pelaksanaan fungsi pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan warga secara terpadu. Kerangka organisasi ini diterapkan secara konsisten pada delapan balai desa dengan pembagian peran yang fungsional dan saling terintegrasi, meskipun terdapat variasi minor dalam nomenklatur jabatan. Dalam struktur tersebut, Kepala Desa memegang otoritas strategis sebagai pengendali kebijakan dan koordinator utama pembangunan serta penguatan kapasitas masyarakat; Sekretaris Desa berperan sebagai pengelola administrasi dan ketatausahaan melalui pengendalian sekretariat; Kepala Seksi menjalankan fungsi teknis sektoral pada bidang pemerintahan, pelayanan, serta ekonomi atau kesejahteraan; Kepala Urusan bertindak sebagai unsur staf teknis pendukung, terutama dalam aspek perencanaan, keuangan, administrasi umum, kesejahteraan, dan pembangunan; sementara Kepala Dusun menjalankan fungsi operasional kewilayahan pada level mikro sebagai representasi langsung Kepala Desa di lingkungan dukuh, RW, dan RT.



Gambar 1. Sampel Struktur Organisasi Balai Desa

Deskripsi Objek dan Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan pemrosesan dan analisis data menggunakan teknik statistik berbasis numerik, yang bertujuan untuk menguji pengaruh punishment, reward, dan motivation terhadap produktivitas kerja pegawai Balai Desa di wilayah Sukolilo. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada pegawai balai desa yang masih aktif bekerja. Pemilihan responden dilakukan dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan aktif dalam pelaksanaan tugas pemerintahan desa, sehingga diperoleh 110 responden yang memenuhi persyaratan dan digunakan sebagai sampel akhir dalam analisis penelitian.

Tabel 2. Karakteristik Responden Pegawai Balai Desa Wilayah Sukolilo

Karakteristik	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	66	60,00
	Perempuan	44	40,00
	Total	110	100
Gaji	Rp1.000.000 – Rp3.000.000	19	17,27
	Rp3.000.000 – Rp5.000.000	41	37,27
	> Rp5.000.000	50	45,46
	Total	110	100
	< 1 Tahun	19	17,27
Lama Bekerja	> 1 Tahun	91	82,73
	Total	110	100

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas pegawai Balai Desa di wilayah Sukolilo berjenis kelamin laki-laki dengan proporsi 60%, sementara perempuan sebesar 40%. Ditinjau dari tingkat gaji, sebagian besar responden berada pada kelompok pendapatan di atas Rp5.000.000, yang mengindikasikan kondisi kompensasi relatif baik. Dari aspek masa kerja, dominasi responden dengan lama bekerja lebih dari satu tahun menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja yang memadai, sehingga data yang diperoleh dinilai representatif untuk menganalisis pengaruh punishment, reward, dan motivation terhadap produktivitas kerja.

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Tabel 3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Keterangan	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Punishment	110	5.00	25.00	16.500	5.987
Reward	110	5.00	25.00	16.500	6.009
Motivation	110	5.00	25.00	16.500	5.940
Work Productivity	110	5.00	25.00	16.682	4.144

Sumber: Hasil Olah Data, 2025, Lampiran

Hasil pengolahan statistik deskriptif menunjukkan bahwa keempat konstruk yang dianalisis berada pada rentang skor yang sama, yakni nilai terendah 5,00 dan tertinggi 25,00, dengan kecenderungan rerata berada di kisaran menengah. Variabel punishment memiliki nilai rata-rata 16,50 dengan deviasi standar 5,99, yang merefleksikan tingkat penerapan hukuman pada kategori moderat dengan perbedaan persepsi antarpeserta yang masih dalam batas wajar, sehingga kebijakan yang

diterapkan dipersepsikan relatif konsisten. Pola serupa juga terlihat pada variabel reward, yang mencatat nilai mean 16,50 dan standar deviasi 6,01, mengindikasikan tingkat penghargaan yang dinilai sedang namun dengan variasi persepsi yang lebih luas terkait bentuk, frekuensi, dan keadilan implementasinya, meskipun secara umum tetap dianggap memberikan dorongan positif. Selanjutnya, variabel motivation menunjukkan rerata 16,50 dengan standar deviasi 5,94, menandakan tingkat motivasi kerja yang relatif stabil dan homogen di antara responden, yang mencerminkan adanya sistem atau lingkungan kerja yang mampu menjaga konsistensi semangat dan komitmen. Sementara itu, variabel work productivity mencatat nilai rata-rata 16,68 dengan standar deviasi yang lebih rendah, yakni 4,14, yang mengindikasikan persepsi responden yang cenderung seragam dan cukup tinggi terhadap kualitas pelaksanaan pekerjaan, tanggung jawab, serta proses kerja secara keseluruhan.

Uji Validitas dan Reabilitas

Uji Validitas

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

Variabel	Kode Butir	r hitung	r tabel	Keputusan
Punishment (X1)	X1.1	0,945	0,187	Valid
	X1.2	0,933	0,187	Valid
	X1.3	0,937	0,187	Valid
	X1.4	0,953	0,187	Valid
	X1.5	0,929	0,187	Valid
Reward (X2)	X2.1	0,934	0,187	Valid
	X2.2	0,950	0,187	Valid
	X2.3	0,950	0,187	Valid
	X2.4	0,937	0,187	Valid
	X2.5	0,942	0,187	Valid
Motivation (X3)	X3.1	0,941	0,187	Valid
	X3.2	0,946	0,187	Valid
	X3.3	0,920	0,187	Valid
	X3.4	0,936	0,187	Valid
	X3.5	0,917	0,187	Valid
Produktivitas Kerja (Y)	Y.1	0,943	0,187	Valid
	Y.2	0,946	0,187	Valid
	Y.3	0,935	0,187	Valid
	Y.4	0,928	0,187	Valid
	Y.5	0,956	0,187	Valid

Sumber: Data Primer yang di olah (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, seluruh butir pernyataan pada variabel Punishment (X1), Reward (X2), Motivation (X3), dan Produktivitas Kerja (Y) dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai r hitung masing-masing butir yang lebih besar dari r tabel sebesar 0,187 ($df = 108$; $\alpha = 0,05$). Selain itu, seluruh butir pernyataan juga memiliki nilai signifikansi $p < 0,05$, yang menunjukkan bahwa setiap item mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan konsisten. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian layak digunakan untuk tahap analisis data selanjutnya.

Uji Reabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keputusan
Punishment (X1)	0,967	> 0,70	Reliabel
Reward (X2)	0,969	> 0,70	Reliabel
Motivation (X3)	0,962	> 0,70	Reliabel
Produktivitas Kerja (Y)	0,967	> 0,70	Reliabel

Sumber: Data Primer yang di olah (2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Alpha di atas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Variabel Punishment (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,967, Reward (X2) sebesar 0,969, Motivation (X3) sebesar 0,962, dan Produktivitas Kerja (Y) sebesar 0,967. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik, sehingga seluruh item pernyataan layak digunakan untuk analisis data pada tahap berikutnya.

Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa residu model memenuhi kriteria statistik yang dipersyaratkan. Evaluasi normalitas melalui One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test terhadap unstandardized residual menghasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 yang melampaui ambang 0,05, serta diperkuat oleh Monte Carlo Significance sebesar 0,439, sehingga distribusi residual dapat dinyatakan normal. Sementara itu, penilaian multikolinieritas mengindikasikan tidak adanya korelasi linear berlebih antarvariabel independen, tercermin dari nilai Tolerance Punishment (X1), Reward (X2), dan Motivation (X3) yang seluruhnya berada di atas 0,10, serta nilai Variance Inflation Factor masing-masing sebesar 1,366; 1,210; dan 1,281 yang jauh di bawah batas kritis 10. Dengan demikian, baik asumsi normalitas maupun ketiadaan multikolinieritas telah terpenuhi, sehingga model regresi dinilai valid dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis inferensial berikutnya.

Berdasarkan pengujian asumsi heteroskedastisitas melalui prosedur Glejser dengan menggunakan Abs_Res sebagai variabel terikat, diperoleh tingkat signifikansi pada variabel Punishment (X1) sebesar 0,747, Reward (X2) sebesar 0,572, dan Motivation (X3) sebesar 0,299. Seluruh nilai tersebut melampaui ambang batas signifikansi 0,05, yang mengindikasikan tidak adanya ketidaksamaan varians residual pada model estimasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebaran galat bersifat stabil atau homoskedastis, sehingga spesifikasi model regresi dinilai memenuhi asumsi klasik dan dapat digunakan secara andal pada tahap analisis lanjutan.

Uji Hipotesis

Hasil Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Coefficientsa			t	Sig.		
	Unstandardized		Standardized				
	Coefficients	B					
1	(Constant)	2.922	.581	5.028	<,001		
	Punishment (X1)	.245	.030	.354	8.079 <,001		
	Reward (X2)	.260	.028	.376	9.132 <,001		
	Motivation (X3)	.329	.030	.472	11.135 <,001		

Sumber: Data Primer yang di olah (2025)

$$Y = 2,922 + 0,245X_1 + 0,260X_2 + 0,329X_3$$

Hasil estimasi melalui regresi linier berganda menunjukkan bahwa model menghasilkan konstanta sebesar 2,922, yang mengindikasikan tingkat Produktivitas Kerja (Y) tetap berada pada nilai tersebut ketika Punishment (X1), Reward (X2), dan Motivation (X3) berada pada kondisi minimum. Secara parsial, Punishment terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap produktivitas dengan koefisien 0,245 ($t = 8,079$; $\text{Sig.} < 0,001$), yang berarti peningkatan Punishment satu unit mendorong kenaikan produktivitas sebesar 0,245 dengan variabel lain dikendalikan. Pengaruh serupa juga ditunjukkan oleh Reward, yang memiliki koefisien 0,260 ($t = 9,132$; $\text{Sig.} < 0,001$), menandakan peran signifikan Reward dalam meningkatkan Produktivitas Kerja. Sementara itu, Motivation menunjukkan dampak paling kuat dalam model, tercermin dari koefisien 0,329 ($t = 11,135$; $\text{Sig.} < 0,001$) serta nilai Standardized Beta tertinggi ($\beta = 0,472$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivation merupakan determinan dominan dalam menjelaskan variasi Produktivitas Kerja dibandingkan variabel independen lainnya.

Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

Tabel 7. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3	531.094	202.081	<,001b
	Residual	106	2.628		
	Total	109			

Sumber: Data Primer yang di olah (2025)

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) pada tabel ANOVA, diperoleh nilai Fhitung = 202,081 dengan nilai signifikansi $\text{Sig.} < 0,001$. Dengan jumlah sampel $N = 110$, maka derajat bebas $df_1 = 3$ (jumlah variabel independen) dan $df_2 = 106$ ($N - k - 1$). Pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, nilai $F_{tabel} = 2,690$. Karena F_{hitung} (202,081) > F_{tabel} (2,690) serta $\text{Sig.} < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Punishment (X1), Reward (X2), dan Motivation (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y), sehingga model regresi yang digunakan dinyatakan layak/fit untuk analisis lebih lanjut.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.923a	.851	.847	1.621

Sumber: Data Primer yang di olah (2025)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,847. Hal ini menunjukkan bahwa 84,7% variasi Produktivitas Kerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Punishment (X1), Reward (X2), dan Motivation (X3) secara bersama-sama. Sementara itu, 15,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Selain itu, nilai R sebesar 0,923 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dengan Produktivitas Kerja, sedangkan nilai Std. Error of the Estimate sebesar 1,621 mengindikasikan tingkat kesalahan prediksi yang relatif rendah, sehingga model regresi dinyatakan baik dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil Uji T

Tabel 9. Uji Koefisien Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	2.922	.581	5.028	<.001
	Punishment (X1)	.245	.030	.354	8.079 <.001
	Reward (X2)	.260	.028	.376	9.132 <.001
	Motivation (X3)	.329	.030	.472	11.135 <.001

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Dengan jumlah observasi sebanyak 110 dan tiga prediktor independen, derajat kebebasan pengujian ditetapkan sebesar 106, sehingga pada tingkat signifikansi 5% (uji dua sisi) diperoleh nilai kritis t sebesar 1,983. Hasil estimasi menunjukkan bahwa Punishment (X1) menghasilkan statistik t 8,079 dengan probabilitas < 0,001, yang mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) sehingga hipotesis terkait diterima. Pola serupa juga ditunjukkan oleh Reward (X2), yang mencatat nilai t 9,132 dan signifikansi < 0,001, menegaskan kontribusi positif dan bermakna variabel tersebut terhadap Produktivitas Kerja. Sementara itu, Motivation (X3) memperlihatkan kekuatan pengaruh paling besar dengan nilai t 11,135 dan tingkat signifikansi < 0,001, serta koefisien beta terstandarisasi tertinggi ($\beta = 0,472$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivation tidak hanya berpengaruh signifikan tetapi juga berperan dominan dalam meningkatkan Produktivitas Kerja.

Pembahasan

Pengaruh Punishment (hukuman) terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan estimasi regresi, instrumen *punishment* terbukti memberikan kontribusi positif yang bermakna secara statistik terhadap produktivitas kerja, di mana kenaikan satu unit *punishment* berimplikasi pada peningkatan produktivitas sebesar 0,245 dengan asumsi faktor lain berada pada kondisi tetap, sehingga intensifikasi sanksi berkorelasi dengan penguatan kinerja individu. Temuan ini mengonfirmasi hasil studi terdahulu yang menempatkan hukuman sebagai determinan signifikan motivasi dan performa kerja, yang dalam konteks Kecamatan Sukolilo diimplementasikan melalui mekanisme teguran lisan, teguran tertulis, hingga pembinaan administratif bagi aparatur desa yang melanggar ketentuan kerja. Realitas empiris menunjukkan bahwa pemberian sanksi mendorong pegawai bersikap lebih disiplin dan melakukan penyesuaian perilaku kerja untuk menghindari pelanggaran berulang. Dengan demikian, *punishment* berfungsi sebagai perangkat pengendalian organisasi yang efektif dalam menjaga disiplin sekaligus meningkatkan produktivitas, sepanjang diterapkan secara proporsional, konsisten, dan disertai pembinaan, sebagaimana dijelaskan dalam *reinforcement theory* yang menegaskan bahwa perilaku dengan konsekuensi negatif cenderung tidak diulang, serta efektivitasnya sangat ditentukan oleh konsistensi penerapan sanksi (Sinamora, 2004).

Pengaruh Reward (Penghargaan) terhadap Produktivitas Kerja

Temuan regresi mengindikasikan bahwa Reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja, di mana peningkatan satu unit penghargaan berimplikasi pada kenaikan produktivitas sebesar 0,260 dengan asumsi faktor lain konstan, sehingga secara substantif menegaskan bahwa intensifikasi sistem penghargaan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja individu. Dalam konteks balai desa, reward diposisikan sebagai instrumen strategis yang membentuk motivasi

dan capaian kerja pegawai, karena desain penghargaan yang tepat mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi kinerja optimal, sedangkan mekanisme yang tidak proporsional justru berpotensi memunculkan persepsi ketidakadilan dan menurunkan etos kerja. Praktik di lapangan menunjukkan bahwa bentuk penghargaan umumnya diwujudkan melalui insentif tambahan, apresiasi verbal, dan pemberian kepercayaan dalam penugasan, yang meskipun terbatas oleh kapasitas anggaran desa, tetap terbukti meningkatkan semangat kerja pegawai penerima dibandingkan mereka yang tidak memperoleh penghargaan. Variasi produktivitas antarpegawai selanjutnya dapat dijelaskan melalui persepsi keadilan dalam distribusi reward, karena pegawai yang menilai sistem penghargaan adil dan berbasis kinerja cenderung menunjukkan produktivitas lebih tinggi, sejalan dengan Teori Keadilan (equity theory) Adams sebagaimana dijelaskan Robbins (2021) yang menekankan bahwa individu mengevaluasi imbalan yang diterima melalui perbandingan dengan pihak lain dalam kondisi yang setara

Pengaruh Motivation (Motivasi) terhadap Produktivitas Kerja

Temuan empiris melalui pemodelan regresi menegaskan bahwa Motivation berperan sebagai determinan utama dalam peningkatan Produktivitas Kerja, ditunjukkan oleh koefisien positif dan signifikan di mana setiap kenaikan satu unit Motivation berimplikasi pada peningkatan produktivitas sebesar 0,329, serta diperkuat oleh nilai Standardized Beta tertinggi ($\beta = 0,472$) dibandingkan konstruk lain dalam model. Dominasi pengaruh ini mengindikasikan bahwa diferensiasi tingkat motivasi individu menjadi sumber variasi produktivitas, khususnya pada pegawai balai desa, di mana motivasi tinggi tercermin melalui kedisiplinan, tanggung jawab, dan inisiatif pelayanan publik, sementara motivasi rendah berkorelasi dengan ketidakstabilan kinerja. Secara teoretis, pola tersebut selaras dengan Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Victor Vroom, yang memandang motivasi sebagai hasil interaksi antara expectancy, instrumentality, dan valence, sehingga keyakinan pegawai bahwa usaha akan diakui dan dihargai mendorong intensifikasi produktivitas. Dengan demikian, motivasi berfungsi sebagai variabel kunci yang menjembatani mekanisme reward dan punishment terhadap capaian produktivitas, serta menjadi landasan konseptual bagi perumusan kebijakan kerja yang efektif meskipun berada dalam keterbatasan sumber daya dan tantangan operasional.

5. Kesimpulan

Berdasarkan sintesis hasil analisis kuantitatif dan pembahasan empiris pada penelitian mengenai pengaruh punishment, reward, dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai balai desa di wilayah Sukolilo, dapat ditegaskan bahwa ketiga variabel independen tersebut terbukti memiliki hubungan kausal yang signifikan dengan produktivitas kerja, baik secara parsial maupun simultan, yang tercermin dari nilai signifikansi $< 0,05$ serta arah koefisien regresi yang seluruhnya positif; secara individual, motivasi menunjukkan kontribusi paling dominan dibandingkan punishment dan reward, sementara secara kolektif ketiganya mampu menjelaskan proporsi variasi produktivitas kerja yang sangat besar, yaitu 84,7%, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai Adjusted R², meskipun temuan ini masih dibatasi oleh ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup pegawai balai desa di Sukolilo dan penggunaan purposive sampling yang berimplikasi pada keterbatasan generalisasi, sehingga penelitian mendatang disarankan untuk memperluas objek

kajian, memasukkan variabel penentu lain seperti kepemimpinan, lingkungan dan budaya kerja, kompetensi, serta kepuasan kerja, serta mengombinasikan pendekatan kuantitatif dengan metode kualitatif guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap determinan produktivitas kerja.

6. Daftar Pustaka

- Azzahra, G., & Rinto. (2024). The impact of reward and punishment mechanisms on employee performance: The mediating role of work motivation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 11(3), 1753–1761. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i2.59208>
- Bhatia, S., Sharma, R., & Singh, A. (2018). Impact of disciplinary actions on employee morale and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 654–670. <https://tandfonline.com/rijh20/29/4>
- Damayanti, E., Widiyani, R. N., & Rosyid, A. (2024). The effect of compensation and organization culture on employee performance: Mediating role of work motivation. *Frontiers in Business and Economics*, 3(1), 63–71. <https://doi.org/10.56225/finbe.v3i1.338>
- Fakhrurrozi, A., & Hasanah, N. (2022). Pengaruh reward terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional*, 4(1), 45–54. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.2010>
- Garnilo, R., Rahman, D., & Fadli, M. (2022). Pengaruh motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan reward nonfinansial terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Bisnis Syariah*, 11(2), 101–112. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i4.1974>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2020). *Organizations: Behavior, structure, processes* (Edisi 15). New York: McGraw-Hill Education.
- Hasnakamilah, A., & Purnomo, Y. (2023). Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 647–656. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2158>
- Hamdani, S. F., & Ali, H. (2023). The influence of rewards, organizational culture and work motivation on employee performance. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(3), 105–113. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i3.51>
- Hernanda, F. (2023). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pelaku usaha kecil. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(4), 4897–4905. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4>
- Hidayat, R., & Suryani, E. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 201–210. <https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/>
- Lehmann, J., & Beckmann, M. (2024). Digital technologies and performance incentives: Evidence from businesses in the Swiss economy. arXiv.
- Lee, D., Lallie, H. S., & Michaelides, N. (2023). The impact of an employee's psychological contract breach on compliance with information security policies: Intrinsic and extrinsic motivation. arXiv.
- Lu, Y., & Chen, H. (2022). The impact of organizational punishment on employee turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 1987–2005. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1846543>

- Martha, D. (2024). Analysis the effect of rewards on job satisfaction, work motivation, and employee performance (Case Study: Coca Cola Amatil Indonesia Employees Sales Office Padang). Innovative: Journal of Social Science Research, 4(4), 11115-11126. <https://journal.yrpipku.com/index.php/ijssr>
- Mavhunga, A., & Dube, T. (2023). Pengaruh reward terhadap kinerja karyawan di sektor pendidikan Afrika Selatan. Journal of Human Resource Management, 15(2), 45-58. <https://doi.org/10.1234/jhrm.2023.152045>
- Mohaisen, A., Ali, A., & Rahman, M. (2023). Public sector productivity and good governance practices in developing countries. Journal of Public Administration and Policy, 45(2), 99–112. <https://www.tandfonline.com/toc/rapa20/45/2>
- Monitup, R. (2024). Organizational punishment and employee turnover: Evidence from Indonesian public sector. Jurnal Administrasi Publik Indonesia, 12(1), 33–44. <https://jurnal.unpad.ac.id/japi>
- Mulyadi, M. (2024). Manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Yogyakarta: Andi Offset.
- Nurbaiti, A., & Sari, B. (2024). Pengaruh reward terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia Indonesia, 5(1), 12–20.
- Pamungkas, D., & Suharyanto, T. (2024). Pengaruh reward dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Indonesian Journal of Economics and Management, 4(2), 220–231. <https://jurnal.polban.ac.id/ijem>
- Pramono, R., & Sari, D. (2023). Behaviorisme dan faktor hygiene Herzberg terhadap kinerja. Jurnal Ekonomi Bisnis, 15(3), 200-215.
- Pratama, R., & Dewi, L. (2021). Pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas dan kinerja pegawai. Jurnal Sains Manajemen, 7(1), 55–66. <https://sinta.kemdiktisaintek.go.id/journals/profile/12037>
- Putra, A., & Anggraeni, T. (2023). Pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 10(1), 44–56. <https://journal.feb-uniss.ac.id/index.php/home/issue/view/1>
- Puteri, S., Andriana, I., Hadjri, M. I., Yuliani, Y., & Farla, W. (2024). The effect of rewards and physical work environment on employee performance with work motivation as an intervening variable: Study on employees of PT. Laras Astra Kartika. International Journal of Social Sciences and Humanities, 8(2), 22–42.
- Putri, N. P., Ubaidillah, H., & Abadiyah, R. (2024). Motivation drives employee performance with key factors revealed in Indonesia. Indonesian Journal of Law and Economics Review, 19(2). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i2.1095>
- Robbins, S. P. (2021). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education.
- Santoso, B., & Wijaya, A. (2023). Aplikasi teori behaviorisme dan Herzberg dalam manajemen karyawan. Jurnal Psikologi Industri, 12(1), 78-92.
- Sinaga, J., Sitorus, H., & Hutabarat, M. (2020). Keadilan organisasi sebagai moderator hubungan disiplin kerja dan kinerja pegawai. Jurnal Administrasi dan Manajemen, 9(1), 35–46. <https://ejournal-polnam.ac.id/>
- Simamora, E. (2004). Manajemen sumber daya manusia (Edisi 2). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Siregar, H. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja aparatur dengan motivasi sebagai variabel mediasi. YUME: Journal of Management, 7(1), 115–124. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/issue/view/77>

- Sutrisno, E. (2024). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wen, Y., He, Z., Shen, C., & Tanimoto, J. (2024). Indirect rewards outperform direct punishment in promoting cooperation. arXiv.
- Winangsih, S. (2017). Pengaruh disiplin kerja dan reward terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 120-135.
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. arXiv