



## Pengaruh Sistem Reward terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Budaya Kerja pada UD Budi Jaya Lestari

Putu Ira Sriwahyuni<sup>1</sup>, I Gusti Ketut Adi Winata<sup>2</sup>, Ni Luh Sayang Telagawathi<sup>3</sup>

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha<sup>1,3</sup>

Email korespondensi: [ira@student.undiksha.ac.id](mailto:ira@student.undiksha.ac.id), [k.adi.winata@undiksha.ac.id](mailto:k.adi.winata@undiksha.ac.id),  
[wayan.sayang@undiksha.ac.id](mailto:wayan.sayang@undiksha.ac.id)

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 26 Juni 2026

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of the reward system on employee work productivity through work culture as a mediating variable at UD Budi Jaya Lestari. The study was motivated by the low level of employee productivity, as indicated by the failure to achieve production targets during the 2023–2024 period. A quantitative approach with a causal research design was employed. The population consisted of 35 furniture production employees, all of whom were selected as research respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed using path analysis and bootstrapping techniques with the assistance of SPSS 26. The results revealed that the reward system has a positive and significant effect on employee work productivity. Furthermore, work culture was found to have a positive and significant effect on work productivity, while the reward system also significantly influences work culture. In addition, work culture was proven to partially mediate the relationship between the reward system and employee work productivity. These findings indicate that an effective reward system can enhance employee productivity both directly and indirectly through the development of a positive work culture. Therefore, organizations are encouraged to implement a more effective reward system and strengthen work culture to achieve sustainable improvements in employee productivity.*

**Keywords:** Work Culture, Employee Work Productivity, Reward System.

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem reward terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi pada UD Budi Jaya Lestari. Latar belakang penelitian didasarkan pada rendahnya produktivitas kerja karyawan yang ditunjukkan oleh tidak tercapainya target produksi selama tahun 2023–2024. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kausal. Populasi penelitian terdiri dari 35 karyawan bagian produksi mebel yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) serta uji bootstrapping dengan bantuan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, serta sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja. Selain itu, budaya kerja terbukti mampu memediasi secara parsial pengaruh sistem reward terhadap produktivitas kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan sistem reward yang tepat dapat meningkatkan produktivitas*

---

*kerja baik secara langsung maupun melalui pembentukan budaya kerja yang positif. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem reward yang lebih efektif dan memperkuat budaya kerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.*  
**Kata Kunci:** Budaya Kerja, Produktivitas Kerja, Sistem Reward.

## PENDAHULUAN

UMKM memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia, baik sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi nasional maupun sebagai penyerap tenaga kerja yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, keberlanjutan UMKM sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki untuk mendukung operasional dan meningkatkan produktivitas kerja. SDM merupakan aset utama yang berperan dalam mencapai tujuan usaha melalui inovasi dan pengelolaan yang efektif. Menurut Wariani dan Mayasari (2023), perusahaan dapat berkembang apabila fungsi-fungsi manajemen berjalan dengan baik, sedangkan Lestari dan Widiastini (2021) menegaskan bahwa peningkatan produktivitas kerja karyawan diperlukan agar perusahaan dapat terus tumbuh dan mencapai target yang ditetapkan. Sejalan dengan itu, Suwandewi dan Heryanda (2022) menyatakan bahwa produktivitas kerja sangat penting bagi organisasi atau bisnis dalam mencapai tujuannya. Produktivitas kerja yang tinggi mencerminkan kualitas SDM yang baik dan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Widiastana & Cipta, 2022). Kompri (2020) mendefinisikan produktivitas kerja sebagai hubungan antara hasil yang diperoleh dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Namun demikian, meskipun produktivitas kerja menjadi faktor kunci keberhasilan UMKM, masih banyak pelaku usaha yang menghadapi tantangan dalam menjaga dan meningkatkan produktivitas karyawan secara optimal sehingga diperlukan upaya yang lebih serius untuk mendukung perkembangan sektor UMKM (Faidah & Nugraha, 2024).

Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan data databoks.katadata.co.id (2024), produktivitas tenaga kerja Indonesia menempati peringkat ke-5 di kawasan ASEAN, berada di bawah Singapura, Brunei, Malaysia, dan Thailand, serta hanya berada pada peringkat ke-111 dari 189 negara di dunia. Salah satu UMKM yang menghadapi permasalahan produktivitas kerja adalah UD Budi Jaya Lestari, sebuah usaha yang bergerak di bidang produksi mebel dan jasa kontraktor di Desa Tunjung, Kecamatan Kubutambahan, Kabupaten Buleleng. Usaha ini memproduksi berbagai produk kayu serta peti buah dengan kapasitas lebih dari 500 unit per bulan dan memiliki pangsa pasar hingga luar Bali. Berdasarkan observasi dan wawancara awal dengan pemilik usaha, produktivitas kerja karyawan bagian produksi mebel mengalami penurunan yang ditunjukkan oleh ketidakmampuan mencapai target produksi selama tahun 2023 dan 2024. Pemilik UD Budi Jaya Lestari menyatakan target produksi sebesar 30.300 unit setiap tahun, realisasi yang dicapai hanya 20.300 unit pada tahun 2023 dan 19.800 unit pada tahun 2024.

Selain tidak tercapainya target produksi, rendahnya produktivitas kerja juga terlihat dari kemampuan karyawan yang belum optimal dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Berdasarkan hasil wawancara, rendahnya profesionalisme dan kedisiplinan karyawan menjadi salah satu penyebab utama, terutama ketika musim panen cengkeh karena sebagian karyawan membagi waktu kerja antara pekerjaan di UD Budi Jaya Lestari dan pekerjaan di kebun cengkeh. Kondisi tersebut menghambat proses produksi dan menyebabkan pekerjaan tidak terselesaikan sesuai jadwal. Di samping itu, semangat kerja karyawan juga masih tergolong rendah yang ditunjukkan oleh ketidakmampuan memenuhi target produksi meskipun permintaan pasar cukup tinggi. Karyawan juga dinilai kurang mampu mengelola waktu kerja karena sering mengambil libur, khususnya pada hari-hari keagamaan, tanpa mempertimbangkan kebutuhan produksi. Akibatnya, terjadi keterlambatan pengiriman produk dan jumlah produksi yang dikirim hanya sebatas yang mampu diselesaikan oleh karyawan.

Persaingan global yang semakin ketat mengharuskan UMKM memahami faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan, mengingat produktivitas merupakan isu vital bagi negara berkembang (Maisaroh & Suarmanayasa, 2022). Widiati dkk. (2024) mengemukakan bahwa kompensasi dan penghargaan (*reward*) berdampak signifikan terhadap produktivitas karyawan, sementara Simbolon (2021) menjelaskan bahwa produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh stres kerja, lingkungan kerja, dan budaya kerja. Penelitian ini memfokuskan pada sistem *reward* dan budaya kerja sebagai faktor yang diduga memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Menurut Armstrong (2007) menjelaskan bahwa sistem *reward* merupakan kerangka yang mencakup strategi, kebijakan, praktik, proses, dan prosedur yang dirancang untuk memberikan *reward* finansial maupun non-finansial kepada karyawan sesuai kontribusinya, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Sistem *reward* yang tepat dapat menjadi motivator yang menciptakan kondisi kondusif sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan Nabangala dan Amuhaya (2020) yang menunjukkan bahwa pemberian *reward* yang adil dan terkait langsung dengan pencapaian target dapat menjadi solusi untuk meningkatkan produktivitas. UD Budi Jaya Lestari telah menerapkan sistem *reward* bagi karyawan produksi mebel berupa pemberian ayam utuh saat Hari Raya Galungan dan gratis tiket mudik saat Lebaran. Namun, sistem *reward* tersebut belum terintegrasi dengan *reward* berbasis kinerja karena diberikan secara merata kepada seluruh karyawan tanpa mempertimbangkan tingkat pencapaian target. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi karyawan berkinerja tinggi karena tidak terdapat perbedaan *reward* antara karyawan produktif dan kurang produktif, sehingga sistem ini belum mampu memicu persaingan sehat di lingkungan kerja.

Budaya kerja juga memegang peranan penting dalam menentukan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian target kerja karyawan. Budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan semua karyawan secara konsisten dan telah tertanam dalam kebiasaan kerja (Gusti, 2022). Armstrong (2007) menyatakan bahwa kebijakan *reward* harus selaras dengan budaya organisasi dan dapat berfungsi sebagai instrumen untuk mengubah budaya organisasi agar lebih sesuai dengan arah

---

strategis perusahaan. Ketika sistem *reward* dirancang secara adil, transparan, dan konsisten dengan nilai organisasi, akan tercipta budaya kerja yang positif dan berorientasi pada kinerja tinggi, sehingga sistem *reward* secara tidak langsung berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui proses internalisasi nilai dan perilaku dalam budaya kerja yang kuat. UD Budi Jaya Lestari menerapkan *clan culture* yang mengutamakan kepentingan kelompok dan rasa kekeluargaan, serta nilai budaya kerja yang berorientasi pada kualitas produk. Meskipun budaya kerja tersebut telah tertanam melalui berbagai kebiasaan positif seperti briefing harian, menjaga kebersihan area kerja, dan penerapan SOP produksi, masih terdapat indikasi bahwa penerapan nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja secara optimal.

Dari sisi empiris, beberapa penelitian mendukung pengaruh positif sistem *reward* terhadap produktivitas, di antaranya Tarigan dkk. (2024), Oyedokun dkk. (2025), Abdulrazaq dan Yinusa (2021), Dhewy dan Adnyani (2022), serta Ebenezer dkk. (2022). Namun, sejumlah penelitian lain justru menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu Wahidah dkk. (2024), Agusantoso dkk. (2025), serta Abidin dan Prawirosumarto (2024) yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Adanya inkonsistensi hasil penelitian ini menjadi *research gap* yang mendorong penelitian ini untuk menambahkan variabel budaya kerja sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks industri mebel UMKM di wilayah Bali Utara yang memiliki karakteristik budaya dan pekerjaan tersendiri.

## METODE

Penelitian ini dilaksanakan di UD Budi Jaya Lestari yang berlokasi di Dusun Penulisan, Desa Tunjung, Kecamatan Kubutambahan, Kabupaten Buleleng, Bali, dengan waktu penelitian dari Juli 2025 hingga Maret 2026. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kausal untuk menganalisis pengaruh sistem *reward* terhadap produktivitas kerja karyawan produksi mebel melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi. Menurut Sugiyono (2019), metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme untuk menguji hipotesis melalui pengumpulan dan analisis data kuantitatif, sedangkan hubungan kausal digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan bagian produksi mebel UD Budi Jaya Lestari yang berjumlah 35 orang, dengan teknik *sampling jenuh* sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Variabel yang diteliti meliputi sistem *reward* ( $X_1$ ) sebagai variabel independen, budaya kerja ( $X_2$ ) sebagai variabel mediasi, dan produktivitas kerja ( $Y$ ) sebagai variabel dependen. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1-5 (Sugiyono, 2019). Produktivitas kerja diukur berdasarkan indikator kemampuan, peningkatan hasil kerja, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi (Sutrisno, 2020). Sistem *reward* diukur melalui indikator kebijakan *reward*, praktik *reward*, proses penentuan *reward*, dan prosedur pengelolaan *reward* (Armstrong, 2006), sedangkan budaya kerja diukur melalui indikator kebiasaan, peraturan, dan nilai-nilai kerja (Ndraha, 2018). Seluruh instrumen penelitian telah memenuhi syarat validitas

dengan nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,30 (Ghozali, 2021) serta memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing sebesar 0,857 untuk produktivitas kerja, 0,800 untuk sistem *reward*, dan 0,844 untuk budaya kerja, sehingga dinyatakan reliabel (Ghozali, 2021; Sugiyono, 2019; Jannah dkk., 2022). Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan IBM SPSS *Statistics* 26.0 for Windows untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel (Ghozali, 2021). Sebelum pengujian hipotesis, data diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*, uji multikolinearitas berdasarkan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), serta uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser (Ghozali, 2021). Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji *t* pada tingkat signifikansi 5%, sedangkan pengaruh mediasi diuji menggunakan metode *bootstrapping* melalui *macro PROCESS* oleh Hayes dengan melihat nilai *confidence interval* (Hayes, 2018; Ghozali, 2021). Selain itu, kekuatan peran mediasi dianalisis menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF) untuk menentukan apakah mediasi yang terjadi bersifat penuh (*full mediation*), parsial, atau tidak terdapat efek mediasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Analisis Karakteristik Responden*

Deskripsi umum responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan bagian produksi mebel UD Budi Jaya Lestari memiliki karakteristik yang cukup beragam. Dari total 35 responden, mayoritas berada pada rentang usia 41–50 tahun (31,4%), berjenis kelamin laki-laki (77,1%), memiliki pendidikan terakhir SD sederajat (71,4%), serta memiliki masa kerja 1–3 tahun (68,6%). Kondisi tersebut menggambarkan bahwa tenaga kerja pada bagian produksi mebel didominasi oleh karyawan laki-laki dengan usia produktif dan pengalaman kerja yang relatif masih singkat, namun telah memiliki keterampilan yang diperoleh melalui pengalaman kerja. Selain itu, dominasi responden dengan pendidikan dasar menunjukkan bahwa pekerjaan di bidang produksi mebel lebih menekankan pada kemampuan teknis dan keterampilan praktis dibandingkan pendidikan formal yang tinggi. Karakteristik ini memberikan gambaran mengenai profil sumber daya manusia yang menjadi objek penelitian dan relevan dalam menganalisis pengaruh sistem *reward* terhadap produktivitas kerja melalui budaya kerja pada UD Budi Jaya Lestari.

### *Uji Asumsi Klasik*

Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa data penelitian telah memenuhi seluruh persyaratan yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut. Pengujian normalitas menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,200 pada kedua model penelitian, yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Selain itu, pengujian multikolinearitas menunjukkan nilai *tolerance* sebesar 0,824 dan nilai VIF sebesar 1,214 pada masing-masing variabel independen, sehingga tidak ditemukan adanya gejala multikolinearitas dalam model regresi. Hasil pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser juga menunjukkan nilai signifikansi masing-masing

variabel berada di atas 0,05, yaitu sebesar 0,909; 0,533; dan 0,747, yang mengindikasikan tidak terjadinya heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya asumsi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, maka model penelitian dinyatakan layak digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis, analisis jalur, uji *bootstrapping*, serta pengujian efek mediasi.

### Hasil

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel penelitian yaitu pengaruh sistem *reward* terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya kerja. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 26.0 for Windows. Berdasarkan hasil pengujian, maka diperoleh ringkasan hasil *output* SPSS yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Ringkasan Output SPSS Analisis Jalur Pengaruh Sistem Reward (X<sub>1</sub>) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y) Melalui Budaya Kerja (X<sub>2</sub>)**

Parameter	Koefisien	<i>p-value</i>	( $\alpha$ )	Keputusan	Simpulan
R <sup>2</sup> <sub>YX<sub>1</sub>X<sub>2</sub></sub>	0,456	-	0,05	-	Besar pengaruh simultan antara variabel sistem <i>reward</i> dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja adalah 45,6%.
P <sub>X<sub>2</sub>X<sub>1</sub></sub>	0,420	0,012	0,05	Menolak H <sub>0</sub>	Ada pengaruh positif dan signifikan dari sistem <i>reward</i> (X <sub>1</sub> ) terhadap budaya kerja (X <sub>2</sub> ).
P <sup>2</sup> <sub>X<sub>2</sub>X<sub>1</sub></sub>	0,176	-	0,05	-	Besarnya kontribusi (pengaruh langsung) sistem <i>reward</i> (X <sub>1</sub> ) terhadap budaya kerja (X <sub>2</sub> ) adalah 17,6%.
P <sub>YX<sub>1</sub></sub>	0,446	0,004	0,05	Menolak H <sub>0</sub>	Ada pengaruh positif dan signifikan dari sistem <i>reward</i> (X <sub>1</sub> ) terhadap produktivitas kerja (Y).
P <sup>2</sup> <sub>YX<sub>1</sub></sub>	0,199	-	0,05	-	Besar kontribusi (pengaruh langsung) sistem <i>reward</i> terhadap

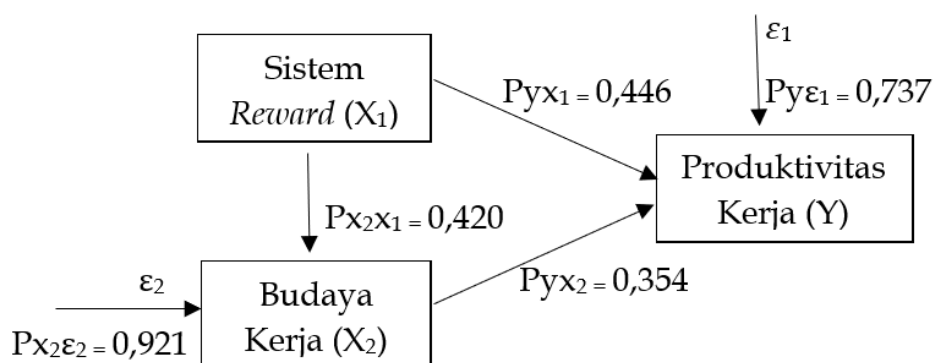
Parameter	Koefisien	<i>p-value</i>	( $\alpha$ )	Keputusan	Simpulan
					produktivitas kerja adalah 19,9%.
$P_{yX_2}$	0,354	0,019	0,05	Menolak $H_0$	Ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja (Y).
$P^2_{yX_2}$	0,125	-	0,05	-	Besar kontribusi (pengaruh langsung) budaya kerja terhadap produktivitas kerja adalah 12,5%.
$P_{X_2\varepsilon_2}$	0,921	-	0,05	-	Besar pengaruh faktor lain terhadap budaya kerja ( $X_2$ ).
$P_{y\varepsilon_1}$	0,737	-	0,05	-	Besar pengaruh faktor lain terhadap produktivitas kerja (Y).

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

### ***Pengujian Hipotesis***

#### ***Pengujian Parsial***

Hipotesis pada dasarnya diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Sedangkan secara statistik hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan parameter yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian. Pengujian hipotesis statistik merupakan prosedur formal untuk membentuk keputusan baik keputusan untuk menolak ataupun menerima hipotesis. Berdasarkan hasil uji statistic analisis jalur dengan bantuan program SPSS, maka diperoleh struktur pengaruh sistem *reward* terhadap produktivitas kerja melalui budaya kerja adalah sebagai berikut.



**Gambar 1. Sub struktural pengaruh Sistem Reward (X<sub>1</sub>) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Budaya Kerja (X<sub>2</sub>)**

Penggunaan analisis jalur sebagai metode analisis akan dapat mengetahui besar pengaruh dari sistem *reward* terhadap produktivitas kerja melalui budaya kerja baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel tersebut. Besarnya kontribusi pengaruh langsung dan tidak langsung dari X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Kontribusi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Sistem *Reward* Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Budaya Kerja

Keterangan	Langsung	Tidak Langsung (Melalui X <sub>2</sub> )
X <sub>1</sub> terhadap Y ( $P_{YX_1}$ )	( $P_{YX_1}$ ) = 0,446	-
X <sub>2</sub> terhadap Y ( $P_{YX_2}$ )	( $P_{YX_2}$ ) = 0,354	-
X <sub>1</sub> terhadap X <sub>2</sub> ( $P_{X_2X_1}$ )	( $P_{X_2X_1}$ ) = 0,420	-
X <sub>1</sub> terhadap Y melalui X <sub>2</sub>	-	( $P_{X_2X_1}$ ) ( $P_{YX_2}$ ) = (0,420 × 0,354) = 0,149

Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

- Berdasarkan uji statistik path analysis diperoleh hasil  $P_{YX_1} = 0,446$  dengan p-value  $0,004 < 0,05$ , sehingga H<sub>0</sub> ditolak. Hal ini menandakan sistem *reward* (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) pada UD Budi Jaya Lestari, dengan besar kontribusi pengaruh langsung sebesar 0,199 atau 19,9%.
- Berdasarkan uji statistik path analysis diperoleh hasil  $P_{YX_2} = 0,354$  dengan p-value  $0,019 < 0,05$ , sehingga H<sub>0</sub> ditolak. Hal ini menandakan budaya kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) pada UD Budi Jaya Lestari, dengan besar kontribusi pengaruh langsung sebesar 0,125 atau 12,5%.
- Berdasarkan uji statistik path analysis diperoleh hasil  $P_{X_2X_1} = 0,420$  dengan p-value  $0,012 < 0,05$ , sehingga H<sub>0</sub> ditolak. Hal ini menandakan sistem *reward* (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja (X<sub>2</sub>) pada UD Budi Jaya Lestari, dengan besar kontribusi pengaruh langsung sebesar 0,176 atau 17,6%.
- Berdasarkan uji statistik path analysis diperoleh hasil perkalian ( $P_{X_2X_1}$ )( $P_{YX_2}$ ) =  $0,420 \times 0,354$ , sehingga kontribusi pengaruh tidak langsung sistem *reward* (X<sub>1</sub>) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui budaya kerja (X<sub>2</sub>) sebesar 0,149 atau

14,9%. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja mampu memediasi pengaruh sistem *reward* terhadap produktivitas kerja secara parsial, karena pengaruh langsung sistem *reward* terhadap produktivitas kerja lebih besar (0,446 atau 44,6%) dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui budaya kerja (0,149 atau 14,9%).

### Pengujian Mediasi

#### Pengujian Mediasi Budaya Kerja ( $X_2$ ) pada Sistem Reward ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan ( $Y$ )

Uji *bootstrapping* merupakan sebuah pendekatan alternatif untuk menguji signifikansi mediasi atau efek tidak langsung (*indirect effect*). Berikut adalah hasil uji *bootstrapping* yang dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji *Bootstrapping*

Efek tidak langsung ( <i>indirect effect</i> )	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Keterangan
$X_2$	0,2480	0,1293	0,0296	0,5352	Signifikan

Sumber: Hasil Output SPSS 26.0

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping*, diperoleh nilai LLCI sebesar 0,0296 dan nilai ULCI sebesar 0,5352. Hal ini menunjukkan bahwa nilai LLCI dan ULCI tidak melewati angka nol (0), maka dapat disimpulkan bahwa efek tidak langsung (mediasi) bersifat signifikan. Hasil menunjukkan bahwa budaya kerja ( $X_2$ ) terbukti mampu memediasi pengaruh sistem *reward* ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ). Artinya, sistem *reward* ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ) secara tidak langsung melalui budaya kerja ( $X_2$ ).

### Pengujian Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dengan uji *variance accounted for* (VAF) untuk mengukur tingkat mediasi yang signifikan. VAF diuji dengan menggunakan metode. Uji VAF dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}}$$

$$\text{VAF} = \frac{0,149}{0,446 + 0,149}$$

$$\text{VAF} = 0,250 \text{ atau } 25\%$$

Nilai VAF 20% - 80% dapat dikategorikan sebagai mediasi parsial yang artinya dengan nilai VAF yang diperoleh yaitu sebesar 25% berarti sistem *reward* ( $X_1$ ) mampu memengaruhi secara langsung variabel produktivitas kerja maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel budaya kerja. Berdasarkan nilai VAF yang diperoleh pada penelitian ini adalah sebesar 25% sehingga berdasarkan ketentuan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja memediasi secara parsial pengaruh sistem *reward* terhadap produktivitas kerja. Memediasi parsial artinya variabel sistem *reward* mampu memengaruhi secara langsung ataupun tidak langsung dengan mediator variabel budaya kerja. Mediasi parsial terjadi ketika pengaruh variabel independen terhadap variabel independent berkurang setelah dikendalikan oleh mediator.

## **Pembahasan**

### ***Pengaruh Sistem Reward Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan***

Hasil temuan membuktikan ada pengaruh positif dan signifikan sistem *reward* terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi mebel pada UD Budi Jaya Lestari. Sistem *reward* diukur melalui indikator kebijakan *reward*, praktik *reward*, proses penentuan *reward*, dan prosedur pengelolaan *reward*. Kebijakan yang jelas, adil, dan transparan mendorong motivasi karyawan, sementara praktik *reward* yang konsisten memperkuat pengaruh tersebut terhadap produktivitas. UD Budi Jaya Lestari memberikan *reward* berupa ayam utuh bagi karyawan Hindu saat Hari Raya Galungan dan tiket mudik bagi karyawan Muslim saat Idul Fitri, yang diberikan secara merata tanpa membedakan kinerja maupun lama bekerja. Sistem ini terbukti menciptakan rasa kebersamaan, menghindari kecemburuan sosial, dan menjadi motivator yang meningkatkan semangat serta produktivitas kerja. Pemberian *reward* tidak hanya dimaksudkan sebagai bentuk kompensasi semata, tetapi juga sebagai alat strategis untuk mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien. Sejalan dengan penjelasan Pradnyani dkk. (2020) di mana jika karyawan sudah merasakan gairah dan semangat kerja secara otomatis akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan menunjukkan kinerja terbaik saat bekerja.

Proses penentuan *reward* yang transparan dan prosedur pengelolaan yang terstruktur turut berkontribusi dalam membangun kepercayaan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mendorong peningkatan produktivitas secara berkelanjutan. Meskipun sistem *reward* yang tidak berbasis kinerja berpotensi mengurangi dorongan kompetisi, karakteristik kekeluargaan UD Budi Jaya Lestari menjadikan sistem *reward* yang merata justru lebih efektif dalam menjaga stabilitas dan keharmonisan kerja. Hasil ini konsisten dengan teori Armstrong (2007) serta didukung oleh penelitian Sjahrudin dkk. (2025), Tarigan dkk. (2024), Oyedokun dkk. (2025), Abdulrazaq dan Yinusa A (2021), Dhewy dan Adnyani (2022), serta Ebenezer dkk. (2022) yang seluruhnya menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

### ***Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan***

Hasil temuan membuktikan ada pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi mebel pada UD Budi Jaya Lestari. Indikator kebiasaan, peraturan, dan nilai-nilai kerja terbukti membentuk perilaku kerja yang konsisten dan kondusif. Karyawan menjalankan briefing harian, menjaga kebersihan area kerja, serta mematuhi SOP dan aturan keselamatan kerja dalam proses produksi. UD Budi Jaya Lestari juga mencerminkan nilai *clan culture* yang menekankan kekeluargaan, kerja sama tim, komunikasi terbuka, dan komitmen terhadap kualitas produk, sehingga mendorong karyawan bekerja lebih teliti dan bertanggung jawab. Pada akhirnya budaya kerja menjadi pondasi penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Chayanti & Susila, 2025). Semakin baik budaya kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi pula produktivitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan. Hal ini sejalan

dengan pendapat Wirayuni dkk. (2025) bahwa budaya kerja yang kokoh mendorong disiplin, kolaborasi, komunikasi yang efektif, dan produktivitas yang tinggi.

Meskipun demikian, budaya kerja yang terlalu bersifat kekeluargaan dan informal tanpa sistem evaluasi kinerja yang tegas berpotensi mengurangi dorongan kompetitif dan menurunkan intensitas kerja. Selain itu, budaya kerja belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten oleh seluruh karyawan, yang terlihat dari masih adanya karyawan yang belum menjaga kebersihan area kerja, tidak selalu mengikuti *briefing*, serta belum sepenuhnya mematuhi aturan keselamatan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Asrilsyak dan Syamsuri (2025), Sumual dkk. (2025), serta sejalan dengan penelitian Zakariya dan Hidayati (2024), Demak dkk. (2023), dan Yuningsih dkk. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

### ***Pengaruh Sistem Reward Terhadap Budaya Kerja***

Hasil analisis data menemukan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada UD Budi Jaya Lestari. Sistem *reward* yang dirancang dengan baik, baik finansial maupun non-finansial, tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi tetapi juga menjadi penggerak utama dalam memperkuat nilai-nilai dan kebiasaan kerja yang diinginkan perusahaan. Praktik pemberian ayam utuh bagi karyawan Hindu saat Galungan dan biaya tiket mudik bagi karyawan Muslim saat Idul Fitri mencerminkan nilai kekeluargaan dan toleransi. Pemberian yang merata tanpa membedakan kinerja individu menciptakan rasa keadilan, mengurangi kecemburuan sosial, dan membentuk budaya kerja yang harmonis. Sementara itu, prosedur pengelolaan *reward* yang konsisten dan tepat waktu mendisiplinkan karyawan terhadap peraturan serta mendorong munculnya kebiasaan positif di tempat kerja.

Meskipun demikian, sistem *reward* yang masih bersifat merata dan belum berbasis kinerja cenderung kuat dalam membangun kebersamaan, namun belum optimal dalam membentuk budaya kerja yang berorientasi pada kinerja tinggi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya kerja turut dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan nilai-nilai bersama (Sumual dkk., 2025). Temuan ini sejalan dengan teori Armstrong (2007) yang menekankan bahwa budaya yang sehat diperkuat oleh sistem *reward* yang tepat, serta didukung oleh Sumual dkk. (2025) dan Oyedokun dkk. (2025) yang menyatakan bahwa sistem *reward* yang tepat tidak hanya memengaruhi produktivitas individu, tetapi juga membentuk pola perilaku kolektif yang konsisten.

### ***Pengaruh Sistem Reward Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Budaya Kerja***

Temuan utama penelitian ini adalah sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya kerja pada UD Budi Jaya Lestari, dengan budaya kerja berperan sebagai mediasi parsial. Sistem *reward* berupa pemberian ayam utuh dan biaya tiket mudik yang pada awalnya berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan materiil, berubah menjadi pembentuk nilai

---

kekeluargaan yang terinternalisasi sebagai budaya kerja. Kondisi lingkungan yang harmonis akibat sistem *reward* yang adil melahirkan kebiasaan kerja yang lebih teratur, meliputi kepatuhan terhadap SOP, kedisiplinan dalam briefing harian, kerja sama tim yang solid, serta komunikasi yang terbuka. Hal ini menjadikan karyawan lebih teliti, berkomitmen, dan bertanggung jawab dalam proses produksi sehingga dapat meminimalisir kegagalan produksi dan menjaga kualitas produk.

Mediasi parsial menegaskan bahwa sistem *reward* yang transparan dan tepat waktu merupakan fondasi awal kepercayaan karyawan, namun produktivitas kerja yang maksimal baru tercapai ketika diperkuat oleh kebiasaan dan peraturan yang tertanam dalam budaya kerja harian. Budaya kerja berfungsi sebagai jembatan yang mengubah kepuasan menerima *reward* menjadi perilaku produktif yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Armstrong (2007) yang menyatakan bahwa kebijakan *reward* harus selaras dengan budaya organisasi dan dapat berperan sebagai instrumen untuk mengubah budaya organisasi agar lebih sesuai dengan arah strategis dan nilai-nilai yang diinginkan, sehingga ketika sistem *reward* dirancang secara adil, transparan, dan konsisten akan menciptakan budaya kerja yang positif dan berorientasi pada kinerja tinggi (*high-performance culture*).

## SIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sistem *reward* dan budaya kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian produksi mebel pada UD Budi Jaya Lestari. Sistem *reward* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, yang menunjukkan bahwa semakin baik penerapan sistem penghargaan yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan. Selain itu, budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, sehingga budaya kerja yang baik mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Penelitian ini juga menemukan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, yang mengindikasikan bahwa pemberian penghargaan yang tepat dapat membentuk kebiasaan, nilai, dan perilaku kerja yang lebih baik. Lebih lanjut, budaya kerja terbukti mampu memediasi pengaruh sistem *reward* terhadap produktivitas kerja, sehingga peningkatan produktivitas karyawan tidak hanya terjadi secara langsung melalui sistem *reward*, tetapi juga melalui terbentuknya budaya kerja yang positif di lingkungan kerja UD Budi Jaya Lestari. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, disarankan agar UD Budi Jaya Lestari mempertimbangkan penerapan sistem *reward* berbasis kinerja, seperti pemberian insentif tambahan bagi karyawan yang mampu mencapai atau melampaui target produksi, guna meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat penerapan budaya kerja melalui penegasan standar kerja yang lebih konsisten, seperti menjaga kebersihan area kerja, mengikuti *briefing* sebelum bekerja, dan mematuhi aturan keselamatan kerja untuk meningkatkan efisiensi serta mengurangi risiko kecelakaan kerja. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah dan cakupan sampel penelitian serta mengkaji variabel lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas kerja, seperti motivasi, disiplin kerja, keterampilan, lingkungan kerja, iklim kerja,

gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan kompensasi. Penelitian pada objek dan lokasi yang berbeda juga perlu dilakukan agar diperoleh temuan yang lebih beragam serta mampu memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan terkait produktivitas kerja.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdulrazaq, S., & Yinusa A, O. (2021). Effect of Reward System on Employees' Productivity: A Study of Guaranty Trust Bank Ilorin Metropolis. *Journal of Management and Social Sciences*, 10(3), 1128–1143.
- Abidin, M. Z., & Prawirosumarto, S. (2024). Pengaruh Reward, Punishment dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PERUM DAMRI SBU Transjakarta Koridor 1 dan 8. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(12), 2086–2093. <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i12.7045>
- Agusantoso, P. M. V., Dotulong, L. O. H., & Loindong, S. (2025). Pengaruh Sistem Reward, Punishment dan Disiplin Kerja Pada Produktivitas Kerja Karyawan RM Mutiara Manado. *Jurnal EMBA*, 13(2), 36–47.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee reward management and Practice 2nd Edition*. London: Kogan Page.
- Asrihsyak, S., & Syamsuri, R. (2025). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Medan: CV. Merdeka Kreasi Group.
- Chayanti, K. W. D., & Susila, G. P. A. J. (2025). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Arta Sedana Singaraja. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 11(1), 129–138.
- databoks.katadata.co.id. (2024). Produktivitas Tenaga Kerja RI Urutan ke-5 di Asia Tenggara.
- Demak, M. A. P. K., Lumanauw, B., & Mintardjo, C. M. O. (2023). Pengaruh Self-Efficacy, Job Description Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Sari Tuna Makmur Bitung. *Jurnal Emba*, 11(4), 450–461.
- 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), 1702–1726. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2022.v11.i09.p06>
- Ebenezer, W., Duah, L., Fosu, M., & Doku, P. A. (2022). The Impact of Performance Appraisal and Reward System on Employee Productivity: The Mediating Effect of Work Environment. *Journal of Resources Development and Management*, 87. <https://doi.org/10.7176/jrdm/87-04>
- Faidah, D. S., & Nugraha, A. T. (2024). Kesejahteraan , Budaya Kerja , Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan UMKM Keripik Pisang di Bandarlampung. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Keirausahaan*, 15(5).
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gusti, D. H. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 549–564. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i3.2492>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (2nd ed)*. New York: The Guilford Press.
- Jannah, K. A. M., Aiman, U., Hasda, S., Fadilla, Z., Ardiawan, T. M. K. N., & Sari, M. E. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Metodologi Penelitian Kuantitatif. Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Kompri. (2020). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Expert.
- Maisaroh, R., & Suarmanayasa, I. N. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Puspa. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(1), 134–140.
- Nabangala, J., & Amuhaya, J. (2020). Effect Of Perfomance Management Systems On Employee Productivity: The Case Of Kenya Forestry Research Institute (KEFRI). *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(2579–606).
- Ndraha, T. (2018). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bineka Cipta.
- Oyedokun A.J, Areo F.J, & Oyeleye K.W. (2025). Effecr of Reward System on Employee Productivity In Selected Food and Beverage Manufakturing Firms IN nIGERIA. *International Journal Of Financial Res. and Business Development*, 9(7), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.70382/mejfrbd.v9i7.043>
- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2020). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 21–30.
- Simbolon, S. (2021). *Pengaruh Stres, Lingkungan, dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani ( CV. Bintang Surya Madani).
- Sjahrudin, H., Mus, A. M., & Razak, N. (2025). *MSDM Modern : Strategi Inovatif Mengelola Talenta di Era Dinamis*. Padang: Takaza Innovatix Labs.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, DAN R&D (Vol. 17)*. Bandung: ALFABETA.
- Sumual, L. P., Astuti, M., Chandra, F., Arifin, H. A., Mardika, N. H., Supangat, ... Saptaria, L. (2025). *SDM dan Budaya Kerja: Sinergi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Padang: CV. Gita Lentera.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwandewi, N. P., & Heryanda, K. K. (2022). Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja Petani Sayur di Daerah Tegallalang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 101–107.
- Tarigan, R. D., Purba, P. Y., Suganda, R., Purba, F. N., & Herawati, N. R. (2024). Pengaruh Reward, Komunikasi dan Penguasaan Teknologi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Allianz Star Network Medan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(2), 767–780. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i2.6404>
- Wahidah, Z., Sumartik, S., & Andriani, D. (2024). The Impact of Work Environment, Work Ethics, and Reward on Increasing Employee Productivity with Work

- Discipline as Intervening Variable. *Image : Jurnal Riset Manajemen*, 12(2), 291–303. <https://doi.org/10.17509/image.2024.023>
- Wariani, K., & Mayasari, N. M. D. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Produksi Mebel UD Adi Karya Utama Kerobokan Sawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 450–459.
- Lestari, K. W., & Widiastini, N. M. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada UD Sinar Abadi. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 156–164. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.31095>
- Widiastana, I. B., & Cipta, W. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai di Badan Penelitian, Pengembangan dan Inovasi Daerah Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(3), 602–610. Diambil dari <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/44179>
- Widiati, E., Mayasari, A., Riauwati, J., & Sandini, D. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Membangun Tim yang Produktif*. Jogjakarta: Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia.
- Wirayuni, K. W., Telagawathi, N. L. W. S., & Heryanda, K. K. (2025). Job Satisfaction as a Mediator Between Work Culture, Compensation, and Employee Performance at Sanak Retreat Bali. *International Journal of Economics Development Research*, 6(4), 1753–1764. Diambil dari <https://doi.org/10.61100/adman.v3i2.271>
- Yuningsih, N., Wiryawan, T. W., Kosim, M., & Purnamasari, P. (2023). The Influence of Work Supervision, Work Culture and Work Environment on Employee Productivity Pt ABC. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal (BIEJ)*, 5(2), 153–160. Diambil dari <https://doi.org/10.35899/biej.v5i2.658>
- Zakariya, I., & Hidayati, R. A. (2024). Pengaruh Semangat Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Arina Parama Jaya Gresik. *Jurnal Simki Economic*, 7(1), 83–95. <https://doi.org/10.29407/jse.v7i1.304>