Motivasi Kerja, Reward, dan Punishment terhadap Kepuasan Kerja di Perusahaan XYZ

Yan Aditiya Pratama[1]*, Susanti[2], M. Alkautsar[3]
Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, Bandar Lampung[1,2,3]
2531041002@students.unila.ac.id [1*], 2531041005@students.unila.ac.id [2]
2531041006@students.unila.ac.id [3]

Abstract
Purpose: This study examines the partial and simultaneous relationships of work motivation, reward, and punishment with employee job satisfaction at Company XYZ.
Methodology/approach: A quantitative explanatory design was used. Questionnaire data were collected from 85 employees selected through purposive sampling. Eligible respondents were active employees with at least one year of tenure and familiarity with the organization's work and control systems. Multiple linear regression was conducted after validity, reliability, and classical-assumption checks. Partial t-tests, the simultaneous F-test, and the coefficient of determination were examined.
Results/findings: Work motivation (standardized $\beta = 0.402$, $t = 4.672$, $p < .001$), reward ($\beta = 0.326$, $t = 3.821$, $p < .001$), and punishment ($\beta = 0.181$, $t = 2.238$, $p = .028$) had positive and statistically significant relationships with job satisfaction. The regression model was significant ($F = 42.615$, $p < .001$), with $R^2 = 0.612$ and adjusted $R^2 = 0.598$. Work motivation had the largest standardized coefficient, followed by reward and punishment.
Limitations: The cross-sectional design, single-company setting, and self-reported questionnaire limit causal interpretation and the transferability of the findings to other organizations.
Contribution: The study brings motivational, reward, and corrective-control mechanisms into one employee-satisfaction model. The results point to the importance of strengthening work motivation, applying transparent and contribution-based rewards, and ensuring disciplinary sanctions are consistent, fair, and proportionate.

Keywords: *work motivation, reward, punishment, job satisfaction, human resource management*

1. Pendahuluan
Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Perusahaan tidak hanya membutuhkan pegawai yang mampu menjalankan tugas secara teknis, tetapi juga pegawai yang memiliki dorongan kerja, komitmen, kedisiplinan, dan kepuasan terhadap pekerjaannya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting karena berkaitan dengan sikap pegawai terhadap pekerjaan, organisasi, atasan, rekan kerja, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja. Pegawai yang puas cenderung lebih mudah menunjukkan perilaku kerja positif, sedangkan pegawai yang tidak puas dapat mengalami penurunan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang muncul dari evaluasi pegawai terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi atas karakteristik pekerjaan tersebut (Citrayani dkk., 2022). Dalam organisasi, kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan dari bagaimana pegawai merasakan keadilan, penghargaan, kesempatan berkembang, dukungan atasan, dan konsistensi aturan. Oleh karena itu, kepuasan kerja bukan hanya persoalan individu, tetapi juga hasil dari sistem manajerial yang diterapkan perusahaan.

Perusahaan XYZ sebagai organisasi yang bergerak dalam lingkungan kerja yang menuntut pencapaian target, kepatuhan terhadap prosedur, dan kualitas kerja yang konsisten perlu memperhatikan kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa puas, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan, mampu menjaga disiplin, dan memiliki keinginan untuk memberikan

kontribusi terhadap perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan masalah seperti turunnya produktivitas, lemahnya tanggung jawab, rendahnya keterlibatan, serta munculnya perilaku kerja yang kurang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu faktor penting yang dapat membentuk kepuasan kerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja menggambarkan dorongan internal dan eksternal yang membuat pegawai bersedia mengerahkan usaha, waktu, dan kemampuan untuk mencapai tujuan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih antusias dalam menyelesaikan tugas, lebih tekun menghadapi hambatan, dan lebih memiliki orientasi pencapaian. Putri & Astuti (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak pada hasil kerja, tetapi juga pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya.

Selain motivasi kerja, *reward* juga menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Reward merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas kontribusi, prestasi, atau perilaku kerja positif. Reward dapat berbentuk finansial, seperti gaji, tunjangan, bonus, dan insentif, maupun nonfinansial, seperti pengakuan, promosi, kesempatan pengembangan, apresiasi, dan kepercayaan dalam menjalankan tugas. Sistem *reward* merupakan bagian penting dari praktik MSDM karena dapat memengaruhi motivasi, perilaku, dan komitmen pegawai. Selanjutnya, *reward* intrinsik dan ekstrinsik memiliki hubungan dengan kepuasan kerja (Ginting dkk., 2025; Rachmawan & Aryani, 2020). Dengan demikian, reward dapat menjadi mekanisme penting untuk membangun rasa dihargai dan kepuasan pegawai.

Punishment juga memiliki peran dalam sistem pengelolaan pegawai. *Punishment* merupakan konsekuensi yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas pelanggaran aturan, ketidaksesuaian perilaku, atau kegagalan memenuhi standar kerja. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), *punishment* tidak seharusnya dipahami hanya sebagai hukuman represif, tetapi juga sebagai mekanisme korektif untuk menjaga kedisiplinan, kepatuhan, dan kejelasan standar organisasi. Penerapan *reward* dan *punishment* dapat memengaruhi kedisiplinan pegawai, sedangkan kombinasi keduanya juga dapat membentuk perilaku dan kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Dengan demikian, *punishment* yang diterapkan secara adil dan proporsional berpotensi memperjelas aturan serta memperkuat persepsi keadilan dalam organisasi (Azizah & Ekowati, 2025; Bandiyono dkk., 2021; Ekowati dkk., 2024).

Penelitian mengenai motivasi kerja, reward, punishment, dan kepuasan kerja masih relevan untuk dikembangkan karena sebagian studi sebelumnya lebih banyak menempatkan motivasi, reward, dan punishment sebagai prediktor kinerja atau disiplin kerja. Sementara itu, kepuasan kerja sebagai variabel sikap perlu mendapatkan perhatian lebih karena dapat menjadi fondasi bagi perilaku kerja positif. Kepuasan kerja juga dapat menjadi penghubung antara sistem manajerial perusahaan dan respons psikologis pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini menguji pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ; (2) menganalisis pengaruh reward terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ; (3) menganalisis pengaruh punishment terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ; dan (4) menganalisis pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ.

2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sholikah & Mulyana (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja. Sementara itu, Sukma & Puspitadewi (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Dengan demikian, kepuasan

kerja mencerminkan bagaimana pegawai menilai kesesuaian antara harapan dan realitas yang diterima di tempat kerja.

Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam organisasi karena berkaitan dengan berbagai konsekuensi perilaku kerja. Asri (2025) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk sikap kerja yang memiliki hubungan dengan perilaku organisasi, produktivitas, komitmen, dan kesejahteraan pegawai. Pegawai yang puas cenderung memiliki sikap lebih positif terhadap organisasi, lebih bersedia bekerja sama, dan lebih mampu mempertahankan kontribusinya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu absensi, konflik, rendahnya produktivitas, dan turnover intention.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dipahami sebagai sikap positif pegawai Perusahaan XYZ terhadap pekerjaan, penghargaan, hubungan kerja, lingkungan kerja, atasan, rekan kerja, dan sistem organisasi. Indikator kepuasan kerja dapat mencakup kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap kompensasi atau reward, kepuasan terhadap hubungan dengan atasan, kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja, kepuasan terhadap peluang pengembangan, serta kepuasan terhadap aturan dan sistem perusahaan.

2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan pegawai dalam bekerja. Nitbani (2022) melalui *expectancy theory*, menjelaskan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, kinerja akan menghasilkan hasil tertentu, dan hasil tersebut bernilai bagi individu. Sementara itu, Widhiadnyani & Yanuar (2025) membedakan faktor motivator dan *hygiene* dalam menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan, dapat meningkatkan kepuasan kerja ketika terpenuhi.

Motivasi kerja dapat bersumber dari faktor intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri pegawai, seperti keinginan berprestasi, rasa tanggung jawab, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan keinginan untuk berkembang. Motivasi ekstrinsik berasal dari luar individu, seperti gaji, insentif, penghargaan, promosi, dan dukungan organisasi. Dalam konteks perusahaan, kedua bentuk motivasi tersebut saling melengkapi karena pegawai membutuhkan makna pekerjaan sekaligus penghargaan atas kontribusinya.

Motivasi kerja memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja karena pegawai yang memiliki dorongan kuat untuk bekerja cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat membentuk kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat dalam menyelesaikan tugas, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta orientasi pencapaian yang lebih kuat. Selain berkaitan dengan kepuasan kerja, motivasi juga berhubungan dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan turut berperan dalam membentuk kepuasan dan kinerja melalui dukungan serta arahan yang diberikan kepada pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendorong kepuasan kerja dan pencapaian kinerja yang lebih baik (Astuti & Amalia, 2021; Supriadi & Suyanto, 2025).

Dalam konteks Perusahaan XYZ, motivasi kerja dapat terlihat dari semangat pegawai dalam menyelesaikan tugas, keinginan mencapai target, kesediaan bekerja secara bertanggung jawab, ketekunan menghadapi hambatan, serta dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung merasa pekerjaannya lebih bermakna dan lebih puas terhadap peran yang dijalankannya.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ.

2.3 Reward

Reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi, pencapaian, kompetensi, atau perilaku kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Khuluq, K, (2025) menjelaskan bahwa sistem reward merupakan bagian penting dari strategi MSDM karena bertujuan untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengarahkan perilaku pegawai. Reward tidak hanya berkaitan dengan imbalan finansial, tetapi juga mencakup penghargaan nonfinansial yang dapat memberikan rasa dihargai dan diakui.

Reward dapat dibedakan menjadi reward intrinsik dan reward ekstrinsik. Reward intrinsik berkaitan dengan kepuasan psikologis yang diperoleh dari pekerjaan, seperti rasa pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan makna pekerjaan. Reward ekstrinsik berkaitan dengan imbalan yang diberikan organisasi, seperti gaji, bonus, insentif, tunjangan, promosi, dan fasilitas kerja. Muslikhin & Hadiyati (2022) menunjukkan bahwa *reward* intrinsik dan ekstrinsik memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Artinya, pegawai dapat merasakan kepuasan kerja ketika penghargaan yang diterima sesuai dengan kontribusi dan harapan mereka.

Reward yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa kontribusinya dihargai. Dalam *equity theory*, Rika & Suyasa (2023) menjelaskan bahwa individu menilai keadilan berdasarkan perbandingan antara input yang diberikan dan outcome yang diterima. Apabila pegawai merasa bahwa reward yang diterima seimbang dengan usaha, tanggung jawab, dan hasil kerja, maka mereka cenderung merasa puas. Sebaliknya, ketidakseimbangan reward dapat memunculkan ketidakpuasan dan persepsi ketidakadilan.

Dalam konteks Perusahaan XYZ, reward dapat berbentuk insentif, tunjangan, bonus, pengakuan dari atasan, kesempatan pelatihan, promosi, penilaian kinerja yang adil, dan pemberian tanggung jawab strategis. Reward yang diberikan berdasarkan kriteria yang jelas akan memperkuat kepuasan kerja karena pegawai memahami bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka.
Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Reward berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ.

Punishment

Punishment merupakan konsekuensi yang diberikan organisasi terhadap pegawai yang melanggar aturan, tidak memenuhi standar kerja, atau menunjukkan perilaku yang tidak sesuai dengan nilai organisasi. Dalam praktik manajerial, punishment dapat berbentuk teguran lisan, teguran tertulis, pembinaan, evaluasi kinerja, penundaan penghargaan, penurunan tanggung jawab, hingga sanksi administratif sesuai dengan tingkat pelanggaran. Tujuan utama punishment bukan hanya memberikan hukuman, tetapi juga memperbaiki perilaku kerja, menjaga disiplin, dan memastikan kepatuhan terhadap aturan.

Punishment memiliki peran penting dalam sistem organisasi karena aturan tanpa konsekuensi dapat melemahkan kedisiplinan. *Punishment* merupakan salah satu mekanisme pengendalian dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menjaga kedisiplinan dan kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi. Penerapan *punishment* bersama *reward* dapat berkontribusi terhadap kedisiplinan pegawai, sedangkan keduanya juga dapat memengaruhi kinerja melalui disiplin kerja. Dengan demikian, *punishment* dapat berfungsi sebagai mekanisme korektif apabila diterapkan secara adil, konsisten, dan proporsional sesuai dengan tingkat pelanggaran(Azizah & Ekowati, 2025; Bandiyono dkk., 2021).

Meskipun demikian, penerapan *punishment* yang tidak tepat berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap kepuasan kerja. Sanksi yang tidak adil, tidak proporsional, subjektif, atau tidak didasarkan pada prosedur yang jelas dapat memunculkan perasaan tertekan dan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai. Oleh karena itu, penerapan *punishment* perlu memperhatikan keadilan prosedural, distributif, dan interaksional agar pegawai memahami dasar pemberian sanksi serta merasa diperlakukan secara

adil. Persepsi terhadap keadilan organisasi merupakan aspek penting karena berkaitan dengan sikap dan perilaku pegawai di tempat kerja (Agustina & Harijanto, 2022; Erwinda & Indrawan, 2024).

Dalam penelitian ini, punishment dipahami sebagai mekanisme korektif yang adil, proporsional, konsisten, dan edukatif. Punishment yang dipersepsikan adil dapat meningkatkan kejelasan standar perilaku kerja dan mencegah pelanggaran. Sebaliknya, punishment yang dipersepsikan represif dapat menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, arah pengaruh punishment terhadap kepuasan kerja perlu diuji secara empiris.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Punishment berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ.

Motivasi Kerja, Reward, Punishment, dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai terbentuk melalui kombinasi faktor psikologis dan sistem manajerial yang diterapkan organisasi. Motivasi kerja mencerminkan dorongan individu dalam menjalankan pekerjaan, *reward* merupakan bentuk penghargaan organisasi atas kontribusi pegawai, sedangkan *punishment* berfungsi sebagai mekanisme pengendalian terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan aturan. Ketiga faktor tersebut dapat saling melengkapi dalam membentuk kepuasan kerja. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk mencapai tujuan, *reward* memperkuat persepsi bahwa kontribusi mereka dihargai, sementara *punishment* memberikan kejelasan mengenai standar perilaku dan konsekuensi pelanggaran (Astuti & Amalia, 2021; Azizah & Ekowati, 2025; Bandiyono dkk., 2021; Muslikhin & Hadiyati, 2022). Pengelolaan ketiga faktor tersebut secara seimbang berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai. Motivasi yang kuat dapat mendorong keterlibatan dalam pekerjaan, sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan rasa dihargai, dan penerapan sanksi yang konsisten serta proporsional dapat memperjelas aturan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan dorongan individu, tetapi juga dengan kemampuan organisasi dalam mengelola penghargaan dan disiplin secara adil.

Dalam konteks Perusahaan XYZ, pengelolaan motivasi kerja, reward, dan punishment menjadi penting karena perusahaan membutuhkan pegawai yang tidak hanya patuh pada aturan, tetapi juga memiliki dorongan untuk berprestasi dan merasa dihargai, Oleh karena itu, ketiga variabel tersebut diduga secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja, reward, dan punishment secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ.

3. Metodologi penelitian

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kepuasan kerja pegawai berdasarkan data numerik dan analisis statistik. Menurut Waruwu dkk. (2025) pendekatan kuantitatif sesuai digunakan untuk penelitian yang bertujuan menguji hipotesis melalui pengukuran variabel secara objektif dan analisis statistik. Penelitian kuantitatif dapat digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel secara sistematis melalui data yang dikumpulkan dari responden (Rubi & Fitra, 2025). Desain eksplanatori digunakan karena penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena kepuasan kerja, tetapi juga menjelaskan hubungan kausal antarvariabel. Model penelitian menempatkan motivasi kerja, reward, dan punishment sebagai variabel independen, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Penempatan variabel tersebut didasarkan pada temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Putri & Astuti, 2025), *reward* intrinsik dan ekstrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja (Muslikhin & Hadiyati, 2022), serta reward dan punishment berperan dalam membentuk perilaku kerja pegawai melalui kedisiplinan kerja (Azizah & Ekowati, 2025; Bandiyono dkk., 2021).

Pengujian hubungan antarvariabel dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda karena model penelitian melibatkan lebih dari satu variabel bebas yang diasumsikan memengaruhi satu variabel terikat. Sholihah dkk. (2023) menjelaskan bahwa regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Suryanto (2022) juga menyatakan bahwa analisis multivariat, termasuk regresi berganda, relevan digunakan untuk menjelaskan hubungan prediktif antarvariabel dalam suatu model empiris. Model regresi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai $Y = \alpha + \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3X3 + e$, dengan Y sebagai kepuasan kerja, X1 sebagai motivasi kerja, X2 sebagai reward, X3 sebagai punishment, α sebagai konstanta, β1–β3 sebagai koefisien regresi, dan e sebagai error. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data diuji melalui uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinearitas, serta heteroskedastisitas. Setelah model memenuhi asumsi regresi, pengujian dilanjutkan dengan uji t untuk melihat pengaruh parsial, uji F untuk melihat pengaruh simultan, dan koefisien determinasi untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Perusahaan XYZ, Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria responden sebagai berikut: pegawai aktif Perusahaan XYZ, memiliki masa kerja minimal satu tahun, memahami sistem kerja, reward, dan punishment yang berlaku di perusahaan, serta bersedia mengisi kuesioner penelitian.

Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 85 pegawai, Jumlah tersebut dinilai memadai untuk analisis regresi linear berganda karena telah memenuhi kebutuhan minimum jumlah sampel berdasarkan jumlah variabel prediktor yang digunakan dalam model penelitian.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel penelitian. Kuesioner digunakan karena sesuai untuk mengumpulkan data kuantitatif dari responden secara terstruktur, terutama ketika penelitian bertujuan mengukur sikap, persepsi, dan penilaian individu terhadap variabel tertentu (Witriaryani dkk., 2022). Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Skala Likert digunakan karena sesuai untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang merepresentasikan motivasi kerja, reward, punishment, dan kepuasan kerja (Simarmata dkk., 2025).

Penyebaran kuesioner dilakukan kepada pegawai Perusahaan XYZ dengan menjamin kerahasiaan identitas responden. Kerahasiaan responden perlu dijaga agar responden merasa aman dalam memberikan jawaban dan dapat menyampaikan persepsinya secara lebih objektif sesuai dengan kondisi yang dirasakan.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Penempatan variabel tersebut didasarkan pada temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Putri & Astuti, 2025), *reward* intrinsik dan ekstrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja (Muslikhin & Hadiyati, 2022), serta *reward* dan *punishment* berperan dalam membentuk perilaku kerja pegawai melalui kedisiplinan kerja (Azizah & Ekowati, 2025; Bandiyono dkk., 2021).

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Referensi
Motivasi Kerja	Dorongan internal dan eksternal pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal dan mencapai tujuan organisasi,	Semangat kerja, tanggung jawab, kebutuhan pencapaian, ketekunan bekerja, dorongan berkembang, orientasi target,	Putri & Astuti (2025)
Reward	Penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas kontribusi, prestasi, atau perilaku kerja positif,	Keadilan penghargaan, pengakuan, insentif/tunjangan, promosi, kesempatan pengembangan, apresiasi atasan,	Muslikhin & Hadiyati (2022)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Referensi
Punishment	Konsekuensi korektif yang diberikan perusahaan terhadap pelanggaran aturan atau perilaku kerja yang tidak sesuai standar organisasi,	Kejelasan aturan, konsistensi sanksi, keadilan punishment, pembinaan, proporsionalitas sanksi, objektivitas penerapan,	Azizah & Ekowati, (2025)
Kepuasan Kerja	Sikap positif pegawai terhadap pekerjaan, penghargaan, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan sistem organisasi,	Kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, reward, aturan, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan,	Azizah & Ekowati (2025); Bandiyono dkk. (2021)

Sumber: Data penelitian 2026.

3.5 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak statistik. Tahapan analisis data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur variabel yang diteliti, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi instrumen penelitian (Govindasamy dkk., 2024; Sholihah dkk., 2023; Waruwu dkk., 2025). Selanjutnya, uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan analisis, yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas (Waruwu et al, 2025). Setelah model memenuhi asumsi regresi, analisis dilanjutkan dengan uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja, uji F untuk mengetahui pengaruh simultan motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kepuasan kerja, serta koefisien determinasi untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja (Govindasamy dkk., 2024; Sholihah dkk., 2023).

Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
$Y = \alpha + \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3X3 + e$
Keterangan:
Y = Kepuasan kerja
α = Konstanta
β1–β3 = Koefisien regresi
X1 = Motivasi kerja
X2 = Reward
X3 = Punishment
e = Error

4. Hasil dan pembahasan

4.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 85 pegawai Perusahaan XYZ. Karakteristik responden dijelaskan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Profil responden penting untuk memberikan gambaran mengenai latar belakang pegawai yang menjadi sumber data penelitian, sehingga pembaca dapat memahami karakteristik umum responden yang terlibat dalam pengujian pengaruh motivasi kerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kepuasan kerja.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	49	57,6%
	Perempuan	36	42,4%
Umur	< 30 tahun	21	24,7%
	31–40 tahun	34	40,0%
	41–50 tahun	22	25,9%
	> 50 tahun	8	9,4%
Pendidikan	Diploma	18	21,2%

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
	Sarjana	55	64,7%
	Magister	12	14,1%
Lama Bekerja	< 5 tahun	24	28,2%
	5–10 tahun	37	43,5%
	> 10 tahun	24	28,2%

Sumber: Data penelitian 2026.

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas pegawai berjenis kelamin laki-laki sebanyak 49 orang atau 57,6%. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun sebanyak 34 orang atau 40,0%. Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir sarjana sebanyak 55 orang atau 64,7%. Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama 5–10 tahun sebanyak 37 orang atau 43,5%. Profil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai sistem motivasi kerja, *reward*, *punishment*, dan kepuasan kerja di Perusahaan XYZ.

4.2 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap item pernyataan mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Dengan jumlah responden sebanyak 85 orang, nilai r-tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 0,213. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r-hitung lebih besar daripada r-tabel.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Hasil
Motivasi Kerja	MK1	0,721	0,213	Valid
	MK2	0,746	0,213	Valid
	MK3	0,703	0,213	Valid
	MK4	0,765	0,213	Valid
	MK5	0,682	0,213	Valid
Reward	RW1	0,734	0,213	Valid
	RW2	0,759	0,213	Valid
	RW3	0,716	0,213	Valid
	RW4	0,692	0,213	Valid
	RW5	0,741	0,213	Valid
Punishment	PN1	0,657	0,213	Valid
	PN2	0,704	0,213	Valid
	PN3	0,681	0,213	Valid
	PN4	0,698	0,213	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0,773	0,213	Valid
	KK2	0,806	0,213	Valid
	KK3	0,758	0,213	Valid
	KK4	0,792	0,213	Valid
	KK5	0,744	0,213	Valid

Sumber: Data penelitian diolah.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai r-hitung lebih besar daripada r-tabel. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel motivasi kerja, *reward*, *punishment*, dan kepuasan kerja dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis berikutnya.

4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal instrumen penelitian dalam mengukur konstruk yang diteliti. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70, karena nilai tersebut menunjukkan bahwa item-item dalam suatu konstruk memiliki konsistensi pengukuran yang memadai (Waruwu et al, 2025; Sholihah et al, 2023).

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Hasil
Motivasi Kerja	5	0,879	Reliabel
Reward	5	0,861	Reliabel
Punishment	4	0,805	Reliabel
Kepuasan Kerja	5	0,892	Reliabel

Sumber: Data penelitian diolah.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Variabel motivasi kerja memperoleh nilai sebesar 0,879, reward sebesar 0,861, *punishment* sebesar 0,805, dan kepuasan kerja sebesar 0,892. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel karena memiliki konsistensi internal yang baik.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan analisis sebelum dilakukan pengujian hipotesis. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal, sedangkan uji multikolinearitas digunakan untuk memastikan tidak terdapat korelasi yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi (Govindasamy dkk., 2024; Sholihah dkk., 2023; Waruwu dkk., 2025). Hasil uji normalitas menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200, lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data dalam penelitian ini berdistribusi normal. Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) lebih kecil dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas, karena nilai tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10 menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas antarvariabel independen (Govindasamy dkk., 2024).

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Hasil
Motivasi Kerja	0,790	1,266	Tidak ada multikolinearitas
Reward	0,740	1,351	Tidak ada multikolinearitas
Punishment	0,835	1,198	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data penelitian 2026.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model penelitian. Selanjutnya, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi seluruh variabel lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi dinyatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas.

4.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ. Regresi linear berganda sesuai digunakan ketika penelitian melibatkan lebih dari satu variabel independen yang diasumsikan memengaruhi satu variabel dependen (Govindasamy dkk., 2024; Sholihah dkk., 2023; Waruwu dkk., 2025). Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Beta Terstandar	t-statistik	Sig.	Hasil
Constant	6,214	-	3,126	0,002	-
Motivasi Kerja	0,387	0,402	4,672	<0,001	Didukung
Reward	0,311	0,326	3,821	<0,001	Didukung
Punishment	0,168	0,181	2,238	0,028	Didukung

Sumber: Data penelitian 2026.

Persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 6{,}214 + 0{,}387X_1 + 0{,}311X_2 + 0{,}168X_3 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja, reward, dan punishment memiliki arah pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,387 menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,387 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Nilai koefisien reward sebesar 0,311 menunjukkan bahwa setiap peningkatan reward akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,311 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Nilai koefisien punishment sebesar 0,168 menunjukkan bahwa punishment yang diterapkan secara jelas, adil, dan proporsional dapat meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,168 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

4.6 Pengujian Hipotesis

4.6.1 Uji t (pengaruh parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai signifikansi, di mana hipotesis dinyatakan didukung apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Waruwu et al, 2025; Sholihah et al, 2023). Hasil uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 4,672 dengan nilai signifikansi $p < 0{,}001$. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga H1 didukung.

Reward memiliki nilai t-statistik sebesar 3,821 dengan nilai signifikansi $p < 0{,}001$. Dengan demikian, reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga H2 didukung.
Punishment memiliki nilai t-statistic sebesar 2,238 dengan nilai signifikansi 0,028. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, H3 diterima.

4.6.2 Uji F (pengaruh simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment secara simultan terhadap kepuasan kerja. Pengujian ini dilakukan untuk menilai apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Model dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Waruwu et al, 2025; Sholihah et al, 2023).

Tabel 7. Hasil Uji ANOVA

Model	F-statistik	Sig.	Hasil
Regression	42,615	<0,001	Signifikan

Sumber: Data penelitian 2026.

Hasil uji F menunjukkan nilai F-statistik sebesar 42,615 dengan nilai signifikansi $p < 0{,}001$. Dengan demikian, motivasi kerja, reward, dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ, sehingga H4 didukung.

4.6.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini, koefisien determinasi digunakan untuk melihat sejauh mana motivasi kerja, reward, dan punishment mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan melalui R Square, di mana semakin besar nilai R Square, semakin besar pula kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen (Waruwu et al, 2025; Sholihah et al, 2023).

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
Regression Model	0,782	0,612	0,598

Sumber: Data penelitian 2026.

Berdasarkan hasil analisis, nilai R Square sebesar 0,612. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, reward, dan punishment mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 61,2%. Sementara itu, sisanya sebesar 38,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini, seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, beban kerja, work engagement, komitmen organisasi, dan peluang pengembangan karier.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai yang memiliki dorongan kuat untuk bekerja cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas, lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan, dan lebih memiliki orientasi pencapaian.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan *expectancy theory*, yang menjelaskan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha yang dilakukan dapat menghasilkan kinerja dan imbalan yang bernilai bagi dirinya. Dalam konteks kepuasan kerja, pegawai yang memandang pekerjaannya sebagai sarana untuk mencapai prestasi, memperoleh pengakuan, mengemban tanggung jawab, dan mengembangkan kompetensi cenderung memiliki penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor tersebut dapat mendorong kepuasan kerja karena pegawai merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan peluang untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan pribadi maupun profesional (Citrayani dkk., 2022; Nitbani, 2022).

Temuan ini juga mendukung Putri & Astuti (2022), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan penting dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam konteks Perusahaan XYZ, motivasi kerja menjadi faktor yang paling dominan dibandingkan *reward* dan *punishment* karena memiliki nilai koefisien beta terbesar, yaitu 0,402. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai lebih kuat dipengaruhi oleh dorongan psikologis untuk bekerja, mencapai target, dan berkembang dalam organisasi.

Oleh karena itu, Perusahaan XYZ perlu memperkuat motivasi kerja pegawai melalui kejelasan tujuan kerja, dukungan atasan, pemberian tanggung jawab yang sesuai, peluang pengembangan kompetensi, serta pengakuan atas pencapaian pegawai. Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna dan memiliki ruang untuk berkembang akan lebih mudah merasakan kepuasan kerja.

4.7.2 Pengaruh Reward terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja. *Reward* yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi pegawai dapat meningkatkan rasa dihargai dan memperkuat sikap positif terhadap perusahaan.

Secara teoretis, hasil ini dapat dijelaskan melalui *equity theory*. Rika & Suyasa (2023) menjelaskan bahwa individu menilai keadilan dengan membandingkan input yang diberikan dengan outcome yang diterima. Dalam konteks perusahaan, pegawai akan merasa puas apabila *reward* yang diterima dianggap sesuai dengan usaha, tanggung jawab, dan hasil kerjanya. Sebaliknya, *reward* yang tidak adil dapat menurunkan kepuasan kerja karena pegawai merasa kontribusinya tidak dihargai secara layak.

Temuan ini mendukung Muslikhin & Hadiyati (2022), yang menunjukkan bahwa *reward* intrinsik dan ekstrinsik berkaitan dengan kepuasan kerja. Reward tidak hanya berbentuk finansial, seperti gaji, tunjangan, bonus, dan insentif, tetapi juga dapat berbentuk nonfinansial, seperti pengakuan dari atasan, kesempatan pelatihan, promosi, dan pemberian kepercayaan. Dalam penelitian ini, *reward* memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai beta sebesar 0,326. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dalam konteks Perusahaan XYZ, manajemen perlu memastikan bahwa *reward* diberikan berdasarkan prinsip keadilan, transparansi, dan kontribusi. *Reward* yang tidak memiliki dasar penilaian yang jelas dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan. Sebaliknya, reward yang berbasis kinerja dan disampaikan secara terbuka dapat memperkuat kepuasan kerja pegawai.

4.7.3 Pengaruh Punishment terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa punishment yang diterapkan secara jelas, adil, konsisten, dan proporsional dapat meningkatkan kepuasan kerja. Artinya, pegawai tidak selalu memandang punishment sebagai tekanan, tetapi dapat memahaminya sebagai mekanisme korektif yang menjaga ketertiban, kedisiplinan, dan keadilan organisasi.

Temuan ini mendukung Bandiyono dkk. (2021), yang menunjukkan bahwa reward dan punishment berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Hasil ini juga sejalan dengan Azizah & Ekowati (2025), yang menjelaskan bahwa *reward* dan *punishment* dapat bekerja melalui disiplin kerja dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Punishment yang diterapkan secara adil dapat memperjelas batas perilaku kerja yang diterima perusahaan, sehingga pegawai memahami konsekuensi dari setiap pelanggaran.

Namun, pengaruh punishment terhadap kepuasan kerja memiliki nilai beta paling rendah, yaitu 0,181. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun punishment berpengaruh signifikan, kontribusinya terhadap kepuasan kerja lebih kecil dibandingkan motivasi kerja dan reward. Temuan ini logis karena punishment lebih berfungsi sebagai instrumen korektif dan pengendalian, bukan sebagai sumber utama kepuasan kerja. Kepuasan kerja lebih kuat dibentuk oleh faktor positif seperti motivasi dan *reward*.

Dalam konteks Perusahaan XYZ, punishment perlu diterapkan secara hati-hati. Perusahaan harus memastikan bahwa punishment tidak bersifat subjektif, represif, atau tidak proporsional. Punishment perlu didasarkan pada aturan yang jelas, bukti pelanggaran, komunikasi yang baik, dan kesempatan bagi pegawai untuk memperbaiki perilaku kerja. Dengan demikian, punishment dapat berfungsi sebagai mekanisme pembinaan, bukan sekadar hukuman.

4.7.4 Pengaruh Simultan Motivasi Kerja, Reward, dan Punishment terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, *reward*, dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ. Nilai F-statistik sebesar 42,615 dengan signifikansi $p < 0,001$ menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki hubungan statistik yang signifikan dengan kepuasan kerja pegawai.

Nilai R Square sebesar 0,612 menunjukkan bahwa motivasi kerja, reward, dan punishment mampu menjelaskan 61,2% variasi kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelas yang cukup kuat. Artinya, kepuasan kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi oleh kombinasi faktor psikologis dan sistem manajerial perusahaan.

Motivasi kerja memberikan dorongan internal kepada pegawai untuk bekerja secara optimal. *Reward* memberikan penguatan positif atas kontribusi pegawai. *Punishment* memberikan batas perilaku dan kejelasan aturan. Ketiga variabel tersebut perlu dikelola secara seimbang agar perusahaan dapat membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Dalam konteks Perusahaan XYZ, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perlu membangun sistem manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mengintegrasikan penguatan motivasi kerja, pemberian penghargaan, dan penerapan sanksi secara proporsional. Ketergantungan yang berlebihan pada *punishment* berpotensi menimbulkan tekanan kerja dan persepsi negatif terhadap organisasi, sedangkan pemberian *reward* tanpa aturan dan kriteria yang jelas dapat melemahkan kedisiplinan serta konsistensi perilaku kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja, *reward*, dan *punishment* perlu dikelola secara seimbang melalui kebijakan yang transparan, konsisten, dan berorientasi pada keadilan agar dapat mendukung kepuasan kerja sekaligus menjaga kedisiplinan pegawai (Azizah & Ekowati, 2025; Bandiyono dkk., 2021; Muslikhin & Hadiyati, 2022).

4.8 Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia. Pertama, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mendukung teori motivasi yang menjelaskan bahwa dorongan pencapaian, tanggung jawab, pengakuan, dan perkembangan dapat membentuk sikap kerja positif.

Kedua, penelitian ini menegaskan bahwa reward memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja. Reward tidak hanya berfungsi sebagai alat kompensasi, tetapi juga sebagai simbol pengakuan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Temuan ini memperkuat *equity theory* yang menjelaskan bahwa kepuasan pegawai dapat terbentuk ketika terdapat keseimbangan antara input yang diberikan dan outcome yang diterima.

Ketiga, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai punishment dalam konteks kepuasan kerja. Punishment tidak hanya dapat dipahami sebagai sanksi, tetapi juga sebagai mekanisme korektif yang dapat meningkatkan kepuasan kerja apabila diterapkan secara adil, proporsional, dan konsisten. Dengan demikian, penelitian ini mengintegrasikan faktor motivasional, penghargaan, dan pengendalian organisasi dalam menjelaskan kepuasan kerja pegawai.

4.9 Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi bagi manajemen Perusahaan XYZ. Pertama, perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui kejelasan tujuan, dukungan atasan, pemberian tanggung jawab, pengakuan atas pencapaian, dan kesempatan pengembangan kompetensi. Karena motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan, manajemen perlu menjadikannya sebagai prioritas utama dalam strategi peningkatan kepuasan kerja.

Kedua, perusahaan perlu merancang sistem reward yang adil, transparan, dan berbasis kontribusi. Reward tidak harus selalu berbentuk finansial, tetapi dapat berupa pengakuan, promosi, pelatihan, penghargaan simbolik, dan apresiasi dari atasan. Sistem *reward* yang baik dapat meningkatkan rasa dihargai dan memperkuat kepuasan kerja pegawai.

Ketiga, perusahaan perlu menerapkan punishment secara proporsional, konsisten, dan berbasis aturan yang jelas. Punishment sebaiknya diarahkan sebagai mekanisme pembinaan, bukan sebagai bentuk tekanan. Pegawai perlu memahami alasan pemberian *punishment*, prosedur penerapannya, dan kesempatan untuk memperbaiki perilaku kerja.

Keempat, perusahaan perlu membangun komunikasi internal yang baik agar pegawai memahami hubungan antara kinerja, reward, punishment, dan kepuasan kerja. Komunikasi yang terbuka dapat mengurangi persepsi negatif terhadap kebijakan perusahaan dan memperkuat rasa keadilan organisasi.

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ. Berdasarkan hasil analisis, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Reward juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan secara adil, transparan, dan sesuai kontribusi pegawai dapat meningkatkan rasa dihargai dan memperkuat kepuasan kerja. Punishment juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *punishment* yang diterapkan secara jelas, konsisten, adil, dan proporsional dapat dipersepsikan sebagai mekanisme korektif yang mendukung keadilan dan ketertiban organisasi.

Secara simultan, motivasi kerja, *reward*, dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ. Nilai R Square sebesar 0,612 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 61,2% variasi kepuasan kerja. Dari ketiga variabel independen, motivasi kerja memiliki pengaruh paling dominan, diikuti oleh *reward* dan *punishment*.

Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai Perusahaan XYZ dapat ditingkatkan melalui penguatan motivasi kerja, pengembangan sistem *reward* yang adil, dan penerapan *punishment* yang proporsional. Perusahaan perlu mengelola ketiga aspek tersebut secara seimbang agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, tertib, dan mendukung kepuasan pegawai.

Limitasi dan studi lanjutan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* sehingga belum dapat menjelaskan perubahan kepuasan kerja pegawai dari waktu ke waktu. Kedua, data dikumpulkan menggunakan kuesioner *self-report* sehingga berpotensi menimbulkan bias persepsi responden. Ketiga, penelitian ini hanya dilakukan pada Perusahaan XYZ sehingga generalisasi hasil ke perusahaan lain perlu dilakukan secara hati-hati.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain *longitudinal* agar dapat melihat perubahan kepuasan kerja secara lebih mendalam. Penelitian berikutnya juga dapat menambahkan variabel lain, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, beban kerja, *work engagement*, *perceived organizational support*, atau komitmen organisasi. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan metode campuran agar memperoleh pemahaman yang lebih kaya mengenai pengalaman pegawai terhadap motivasi kerja, reward, punishment, dan kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya juga dapat menguji peran mediasi atau moderasi. Misalnya, disiplin kerja dapat diuji sebagai mediator antara *reward*, *punishment*, dan kepuasan kerja, sedangkan keadilan organisasi dapat diuji sebagai moderator yang memperkuat atau memperlemah pengaruh reward dan punishment terhadap kepuasan kerja.

Ucapan terima kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pegawai Perusahaan XYZ yang telah bersedia meluangkan waktu dan berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Partisipasi dan informasi yang diberikan sangat berarti dalam mendukung proses pengumpulan data serta penyelesaian penelitian ini.

Referensi

Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan perilaku proaktif pegawai ditinjau dari persepsi dukungan organisasi, keadilan distributif serta keadilan prosedural. *Jurnal Manajemen dan Profesional*, *3*(1), 102–120. https://doi.org/10.32815/jpro.v3i1.1109

Asri, C. P. (2025). Integrasi sikap dan kepuasan kerja: Sebuah meta analisis tentang peran krusial sikap kerja dalam kesuksesan organisasi modern. *Journal of Sustainability and Science Economics*, *3*(2), 64–81. https://doi.org/10.62337/jsse.v3i2.53

Astuti, W., & Amalia, L. (2021). The relationship between work motivation, job satisfaction, and employee performance: The moderating role of psychological capital and the mediating role of organizational commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theoretical and Applied Management*, *14*(2), 102–128. https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i2.26192

Azizah, U., & Ekowati, V. M. (2025). Kepuasan dan komitmen memediasi budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal E-Bis*, *9*(1), 127–143. https://doi.org/10.37339/e-bis.v9i1.2196

Bandiyono, A., Hamzah, K. F., & Hidaya, N. A. (2021). Pengaruh reward dan punishment terhadap kedisiplinan pegawai. *Jurnal Ekonomi*, *26*(1), 50–65. https://doi.org/10.24912/je.v26i1.717

Citrayani, F., Hidayati, T., & Zainurossalamia, S. (2022). Pengaruh karakteristik pekerjaan dan efikasi diri terhadap keterikatan kerja dan implikasinya terhadap kepuasan kerja. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, *7*(1), 225. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i1.6046

Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., Permadani, V. P., & Sani, A. F. F. (2024). Building employee performance: The role of reward and punishment mediated by work discipline. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, *10*(2), 175–184. https://doi.org/10.34203/jimfe.v10i2.9686

Erwinda, & Indrawan, I. (2024). The effect of reward and punishment on job satisfaction with work quality as an intervening variable at BPJS Ketenagakerjaan in Medan Raya. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, *2*(2). https://doi.org/10.61306/ijmea.v2i2.333

Ginting, L. S., Pratama, B. F., Nabila, N. F., Gultom, R. T., Febrickly, S., & Sarah, S. (2025). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT XYZ Bandung. *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, *2*(2), 975–987.

Govindasamy, P., Cumming, T. M., & Abdullah, N. (2024). Validity and reliability of a needs analysis questionnaire for the development of a creativity module. *Journal of Research in Special Educational Needs*, *24*(3), 637–652. https://doi.org/10.1111/1471-3802.12659

Muslikhin, M., & Hadiyati, E. (2022). Pengaruh reward intrinsik dan reward ekstrinsik terhadap kinerja account representative dengan kepuasan kerja. *Jurnal Sosial dan Sains*, *2*(2), 286–294. https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v2i2.346

Nitbani, S. H. (2022). Motivasi belajar dalam pembelajaran konstruktivistik (Sebuah kajian teoretik berdasarkan teori ekspektansi Vroom). *Jurnal Lazuardi*, *5*(2), 1–12. https://doi.org/10.53441/jl.Vol5.Iss2.73

Putri, A., & Astuti, A. (2025). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Dharmawan Group KM 45 Farm Bogor. *Journal of Research and Publication Innovation*, *3*(4), 114–121.

Putri, R. W., & Astuti, P. (2022). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, *12*(1), 1–15. https://doi.org/10.12928/fokus.v12i1.5713

Rachmawan, P. T., & Aryani, D. N. (2020). Kepemimpinan spiritual dan reward terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, *21*(2), 136–148. https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.5124

Rika, & Suyasa, P. T. Y. S. (2023). Hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja (Meta-analisis dan tinjau literatur secara sistematis). *Phronesis: Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, *12*(1), 24–39. https://doi.org/10.24912/phronesis.v12i1.23595

Rubi, S., & Fitra, H. (2025). Pengaruh manajemen risiko dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja keuangan di pemerintah daerah Kota Jambi. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, *7*(1), 406–416. https://doi.org/10.24036/jea.v7i1.2049

Sholihah, S. M. A., Aditiya, N. Y., Evani, E. S., & Maghfiroh, S. (2023). Konsep uji asumsi klasik pada regresi linier berganda. *Jurnal Riset Akuntansi Soedirman*, *2*(2), 102–110. https://doi.org/10.32424/1.jras.2023.2.2.10792

Sholikah, W. N., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kepuasan kerja pegawai Bappeko X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, *9*(5), 1–13. https://doi.org/10.26740/cjpp.v9i5.46618

Simarmata, A., Sitorus, S. A. C., & Purba, E. F. (2025). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Advances in Management & Financial Reporting*, *3*(3), 1148–1167. https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.633

Sukma, R. S., & Puspitadewi, N. W. S. (2022). Hubungan kepuasan kerja dengan loyalitas kerja pada marketing kontrak PT. X cabang Surabaya. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, *9*(4), 34–44. https://doi.org/10.26740/cjpp.v9i4.46655

Supriadi, E. S., & Suyanto, S. (2025). Analisis kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Innovative: Journal of Social Science Research*, *5*(3), 7851–7864. https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.19596

Suryanto, D. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Selago Makmur Plantation Unit Pabrik Sawit Incari Raya Group. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, *3*(1), 108–118.

Waruwu, M., Pu'at, S. N., Utami, P. R., Yanti, E., & Rusydiana, M. (2025). Metode penelitian kuantitatif: Konsep, jenis, tahapan dan kelebihan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, *10*(1), 917–932. https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3057

Widhiadnyani, G. A. S., & Yanuar, Y. (2025). Faktor pendorong kinerja: Studi tentang lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, *7*(3), 917–926. https://doi.org/10.24912/jmk.v7i3.34634

Witriaryani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., & Abdullah, T. M. K. (2022). Pengaruh work-life balance dan flexible working arrangement terhadap job performance dengan dimediasi oleh employee engagement. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, *4*(7), 932–947. https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i7.1202