

## **Motivasi Kerja, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

<sup>1</sup>Marianus Jhonlibert Girsang, <sup>2</sup>Lau Rensia Riri Indriani, <sup>3</sup>Petra Aprianti Gultom,  
<sup>4</sup>Kornel Munthe, <sup>5</sup> Donalson Silalahi

<sup>1,2,3,4,5</sup>Manajemen Program Magister, Universitas Katolik Santo Thomas, Medan

E-mail: [1jhongirsang@ust.ac.id](mailto:1jhongirsang@ust.ac.id), [2laurensiagirsang4@gmail.com](mailto:2laurensiagirsang4@gmail.com),  
[3petragultom8@gmail.com](mailto:3petragultom8@gmail.com), [4kornel\\_munthe@ust.ac.id](mailto:4kornel_munthe@ust.ac.id), [5donalsonsilalahi@ust.ac.id](mailto:5donalsonsilalahi@ust.ac.id)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening melalui pendekatan tinjauan literatur. Metode yang digunakan adalah studi literatur sistematis terhadap artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan, yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir dan terindeks pada basis data bereputasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Pemberian reward yang adil dan berbasis kinerja terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penerapan punishment yang tidak proporsional cenderung menurunkan kepuasan kerja dan berimplikasi negatif terhadap kinerja, meskipun dalam konteks tertentu dapat berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku kerja. Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja serta reward terhadap kinerja karyawan, sekaligus memediasi secara parsial hubungan antara punishment dan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan keseimbangan antara motivasi intrinsik, sistem penghargaan yang objektif, dan mekanisme disiplin yang konstruktif guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan konseptual bagi praktisi dan akademisi dalam pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi.

**Kata kunci : motivasi kerja, reward, punishment, kepuasan kerja, kinerja karyawan.**

### **ABSTRACT**

*This study aims to comprehensively examine the influence of work motivation, reward, and punishment on employee performance, with job satisfaction serving as an intervening variable, through a literature review approach. The method employed is a systematic literature review of relevant national and international scholarly articles published over the last ten years and indexed in reputable databases. The findings indicate that work motivation plays a strategic role in enhancing job satisfaction and sustaining employee performance. Performance-based and equitable reward systems are found to significantly improve job satisfaction, which in turn positively affects employee performance. Conversely, disproportionate or improperly implemented punishment tends to reduce job satisfaction and negatively impact employee performance, although in certain contexts it may function as a behavioral control mechanism. Job satisfaction is proven to act as an intervening variable that strengthens the relationship between work motivation and reward on employee performance, while partially mediating the relationship between punishment and employee performance. These findings highlight the importance of*

*human resource management practices that emphasize a balance between intrinsic motivation, objective reward systems, and constructive disciplinary mechanisms to improve employee performance. This study is expected to provide conceptual insights for both practitioners and academics in developing human resource management policies oriented toward organizational performance enhancement.*

**Keyword :** *work motivation, reward, punishment, job satisfaction, employee performance.*

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan lingkungan kerja yang dinamis, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengandalkan keunggulan teknologi dan modal, tetapi juga kemampuan dalam mengelola kinerja karyawan secara efektif. Kinerja karyawan dipandang sebagai indikator utama keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia karena mencerminkan tingkat produktivitas, kualitas kerja, dan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor psikologis dan manajerial yang saling berkaitan. Salah satu faktor utama yang banyak mendapat perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah motivasi kerja. Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja individu. Penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Judge (2017) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen dan kinerja yang lebih baik. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Luthans (2019), yang menegaskan bahwa motivasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Selain motivasi kerja, sistem reward merupakan instrumen penting yang digunakan organisasi untuk memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Reward tidak hanya berfungsi

sebagai bentuk kompensasi, tetapi juga sebagai alat pengakuan atas kontribusi karyawan. Penelitian oleh Armstrong (2020) menyatakan bahwa reward yang adil dan berbasis kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Studi empiris lain yang dilakukan oleh Chiang dan Birtch (2012) menemukan bahwa reward finansial dan non-finansial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik.

Di sisi lain, punishment juga merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja yang digunakan untuk mengendalikan perilaku kerja dan menegakkan disiplin organisasi. Punishment bertujuan untuk mencegah terjadinya pelanggaran terhadap aturan dan standar kerja yang telah ditetapkan. Namun, hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Penelitian oleh Podsakoff et al. (2006) mengungkapkan bahwa punishment yang diterapkan secara tidak adil dan berlebihan dapat menurunkan kepuasan kerja serta memicu stres kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Arifin dan Wahyuni (2018) menunjukkan bahwa punishment yang diterapkan secara proporsional dan disertai kejelasan aturan dapat meningkatkan disiplin dan kinerja karyawan dalam jangka pendek.

Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara motivasi kerja, reward, punishment, dan kinerja karyawan tidak bersifat linier, melainkan dipengaruhi oleh faktor

psikologis tertentu. Dalam hal ini, kepuasan kerja menjadi variabel yang relevan untuk menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Kepuasan kerja merefleksikan sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta kebijakan organisasi. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian individu terhadap pekerjaannya.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Judge et al. (2001) dalam meta-analisisnya menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian lain oleh Bakotic (2016) juga menegaskan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak puas. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016).

Dalam konteks reward, penelitian oleh Kuvaas (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh reward terhadap kinerja karyawan, khususnya ketika reward dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja. Sementara itu, penelitian terkait punishment menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat melemahkan atau memperkuat dampak punishment terhadap kinerja, tergantung pada persepsi keadilan dan konsistensi penerapannya (Tepper, 2007). Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kebijakan manajerial terhadap kinerja karyawan.

Meskipun penelitian mengenai motivasi kerja, reward, punishment, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

telah banyak dilakukan, sebagian besar studi tersebut bersifat empiris dan dilakukan dalam konteks organisasi atau sektor tertentu. Kajian yang mengintegrasikan hasil-hasil penelitian terdahulu secara komprehensif melalui pendekatan tinjauan literatur masih relatif terbatas, khususnya yang secara eksplisit memposisikan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Padahal, tinjauan literatur yang sistematis penting untuk mengidentifikasi pola temuan, inkonsistensi hasil penelitian, serta celah penelitian yang dapat dikembangkan lebih lanjut.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan literatur secara komprehensif mengenai pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan karyawan yang berorientasi pada peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## **2. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia karena mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja karyawan umumnya diukur berdasarkan pencapaian target kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama dalam tim. Menurut Armstrong (2021), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi dalam periode tertentu.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh



berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup motivasi, kepuasan kerja, dan kompetensi, sedangkan faktor eksternal meliputi sistem reward, punishment, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Studi empiris yang dilakukan oleh Koopmans et al. (2014) menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan hasil kerja, tetapi juga perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kinerja karyawan merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh aspek psikologis dan manajerial.

Dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, reward, dan punishment, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

## 2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak, berusaha, dan bertahan dalam mencapai tujuan kerja tertentu. Teori motivasi klasik seperti teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg masih menjadi landasan konseptual utama dalam menjelaskan perilaku kerja individu. Herzberg et al. (2017) menyatakan bahwa faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu terbaru menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Studi oleh Kanfer, Frese, dan Johnson (2017) menegaskan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan intensitas dan persistensi perilaku kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Alshmemri, Shahwan-Akl, dan Maude (2017) menemukan bahwa motivasi intrinsik

memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja dan kepuasan kerja dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Selain itu, motivasi kerja juga terbukti memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja. Penelitian oleh Pancasila, Haryono, dan Sulisty (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpotensi menjadi variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

## 2.3 Reward

Reward merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dan pencapaian kerjanya. Reward dapat bersifat finansial, seperti gaji dan bonus, maupun non-finansial, seperti pengakuan, promosi, dan peluang pengembangan karier. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), sistem reward yang efektif harus didasarkan pada prinsip keadilan, transparansi, dan keterkaitan dengan kinerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Studi oleh Chiang dan Birtch (2012) menemukan bahwa reward yang dirancang secara adil dan kompetitif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih tinggi. Penelitian terbaru oleh Karatepe (2019) juga menunjukkan bahwa reward non-finansial, seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan diri, memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial (social exchange theory), reward dipandang sebagai bentuk timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui reward yang layak, mereka cenderung menunjukkan sikap positif, termasuk

peningkatan kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian oleh Miao, Humphrey, dan Qian (2018) menegaskan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara reward dan kinerja karyawan, terutama ketika reward dipersepsikan sebagai bentuk keadilan organisasi.

## 2.4 Punishment

Punishment merupakan konsekuensi yang diberikan kepada karyawan atas pelanggaran aturan atau ketidaksesuaian perilaku kerja dengan standar organisasi. Tujuan utama punishment adalah untuk mengendalikan perilaku, menegakkan disiplin, dan mencegah terulangnya pelanggaran. Menurut Robbins dan Judge (2022), punishment dapat efektif apabila diterapkan secara konsisten, proporsional, dan disertai kejelasan aturan.

Namun, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan bersifat ambivalen. Studi oleh Podsakoff et al. (2006) mengungkapkan bahwa punishment yang berlebihan dan tidak adil dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres kerja, yang berdampak negatif terhadap kinerja. Sebaliknya, penelitian oleh Gbadamosi dan Ross (2012) menunjukkan bahwa punishment yang diterapkan secara adil dan transparan dapat meningkatkan disiplin kerja dan kinerja dalam jangka pendek.

Penelitian terbaru oleh Saleem et al. (2021) menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam penerapan punishment menjadi faktor kunci yang menentukan apakah punishment berdampak positif atau negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang relevan untuk menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antara punishment dan kinerja karyawan.

## 2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya

yang timbul sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencakup kepuasan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, hubungan kerja, serta kebijakan organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Meta-analisis oleh Judge et al. (2001) serta penelitian lanjutan oleh Judge et al. (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian terbaru oleh Inuwa (2016) dan Bakotic (2016) juga menegaskan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan komitmen organisasi yang lebih kuat.

Dalam kaitannya dengan motivasi kerja, reward, dan punishment, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian oleh Tepper et al. (2018) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh praktik manajemen, termasuk reward dan punishment, terhadap kinerja dan perilaku kerja karyawan.

## 2.6 Hubungan Antarvariabel dalam Kerangka Teoretis

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan reward cenderung memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sementara itu, punishment dapat berdampak positif atau negatif terhadap kinerja, tergantung pada persepsi keadilan dan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan

kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat atau melemahkan pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan.

Landasan teoretis ini menjadi dasar bagi pengembangan kerangka konseptual dalam penelitian tinjauan literatur ini, sekaligus memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis penting dalam menjelaskan hubungan antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan.

### 3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode ini dipilih karena mampu menyintesis temuan penelitian terdahulu secara sistematis dan terstruktur. Proses kajian literatur mengacu pada pedoman PRISMA guna memastikan transparansi dan konsistensi dalam seleksi artikel.

Data diperoleh dari artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir dan terindeks pada basis data Scopus, Google Scholar, serta jurnal nasional terakreditasi SINTA. Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci work motivation, reward, punishment, job satisfaction, dan employee performance. Artikel dipilih berdasarkan relevansi topik, ketersediaan teks lengkap, dan proses peer review, sedangkan artikel yang tidak memenuhi kriteria tersebut dikecualikan.

Analisis data dilakukan melalui analisis isi dan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel. Hasil kajian disintesis secara naratif untuk menjelaskan peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan.

Validitas penelitian dijaga melalui penggunaan sumber bereputasi dan konsistensi dalam proses seleksi serta analisis literatur.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Tinjauan Literatur

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review, diperoleh sejumlah penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara motivasi kerja, reward, punishment, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan adanya pola hubungan yang konsisten, khususnya terkait peran motivasi kerja dan reward dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun demikian, temuan terkait punishment menunjukkan hasil yang beragam, tergantung pada konteks organisasi dan persepsi keadilan karyawan.

Ringkasan penelitian terdahulu yang relevan disajikan pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1.** Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Fokus Variabel	Metode	Temuan Utama
1	Judge et al. (2017)	Kepuasan kerja → Kinerja	Meta-analisis	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Kanfer et al. (2017)	Motivasi kerja → Kinerja	Kuantitatif	Motivasi kerja meningkatkan intensitas dan keberlanjutan kinerja



No	Peneliti (Tahun)	Fokus Variabel	Metode	Temuan Utama
3	Siengthai & Pila- Ngarm (2016)	Motivasi → Kepuasan kerja → Kinerja	Kuantitatif	Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja
4	Chiang & Birtch (2012)	Reward → Kepuasan kerja → Kinerja	Kuantitatif	Reward berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
5	Karatepe (2019)	Reward non-finansial → Kinerja	Kuantitatif	Reward non-finansial meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan
6	Saleem et al. (2021)	Punishment → Kepuasan kerja → Kinerja	Kuantitatif	Dampak punishment bergantung pada persepsi keadilan dan kepuasan kerja

Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian terdahulu menegaskan peran penting motivasi kerja dan reward dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sementara itu, pengaruh punishment terhadap kinerja cenderung bersifat kontekstual dan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja serta persepsi keadilan karyawan. Sintesis ini memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang relevan dalam menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan.

## 4.2 Pembahasan

Hasil Hasil sintesis penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja secara konsisten berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat teori motivasi yang menekankan peran dorongan internal dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung merasakan kepuasan yang lebih besar, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja.

Selanjutnya, reward terbukti menjadi faktor eksternal yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Studi-studi terdahulu menunjukkan bahwa reward yang adil, transparan, dan berbasis kinerja meningkatkan persepsi keadilan organisasi dan rasa dihargai oleh karyawan. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara reward dan kinerja, baik untuk reward finansial maupun non-finansial.

Berbeda dengan motivasi kerja dan reward, pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa punishment dapat meningkatkan disiplin dan kinerja dalam jangka pendek, namun sebagian besar studi menegaskan bahwa punishment yang tidak adil atau berlebihan menurunkan kepuasan kerja dan berdampak negatif terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang bersifat kondisional, yang dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang krusial dalam menjelaskan hubungan antara motivasi kerja, reward, punishment, dan kinerja

karyawan. Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu menyeimbangkan pendekatan motivasional, sistem reward yang adil, serta penerapan punishment yang konstruktif guna menciptakan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review, penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan reward merupakan determinan utama yang secara konsisten berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Motivasi kerja, khususnya motivasi intrinsik, berperan penting dalam mendorong perilaku kerja yang produktif dan berkelanjutan, sementara reward yang adil dan berbasis kinerja meningkatkan persepsi penghargaan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan.

Sebaliknya, pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan bersifat kontekstual dan bergantung pada persepsi keadilan serta kepuasan kerja karyawan. Punishment yang diterapkan secara proporsional dan berorientasi pada pembinaan dapat berkontribusi terhadap peningkatan disiplin kerja, namun penerapan yang tidak adil cenderung menurunkan kepuasan kerja dan berdampak negatif terhadap kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan temuan penelitian terdahulu ke dalam kerangka konseptual yang menempatkan

kepuasan kerja sebagai variabel intervening utama. Secara praktis, hasil penelitian mengindikasikan bahwa organisasi perlu menyeimbangkan pendekatan motivasional, sistem reward yang adil, dan mekanisme punishment yang konstruktif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penelitian ini terbatas pada kajian literatur, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris lintas sektor dan konteks budaya guna memvalidasi dan memperluas temuan yang dihasilkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory: Re-examined. In *Journal of Management Research* (Vol. 9, Nomor 2). <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i2.11326>
- Arifin, A., & Wahyuni, S. (2018). The effect of punishment on employee discipline and performance: A case study. *Journal of Management Science*, 12(3), 45–56.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15 (ed.)). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of reward management practice* (4 (ed.)). Kogan Page.
- Bakotic, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organizational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 83–94.



- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Gbadamosi, G., & Ross, E. (2012). Employee engagement and performance: The role of workplace justice. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 359–374. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0960-1>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work* (2 (ed.)). Transaction Publishers.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical study in Nigerian organizations. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(6), 1–12.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797–807. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–396. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000146>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(2), 128–142. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000093>
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction BT - Handbook of industrial and organizational psychology* (M. D. Dunnette (ed.)). Rand McNally.
- Miao, R., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 637–657. <https://doi.org/10.1111/joop.12231>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17 (ed.)). Pearson.
- Saleem, F., Mahmood, A., & Ahmad, F. (2021). Punishment, fairness perception, and employee performance: Evidence from the service sector. *Management Science Letters*, 11(1), 231–244. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.0.012>