

**Pengaruh Kompensasi Dan Reward
Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi
(Studi Kasus Pada Bank Jatim Cabang Syariah Soekarno Hatta Malang)**

Ula Sovia Rahmania*
Nurhidayah**
Abdullah Syakur Novianto***

Email : ularahmania223@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

This study analyzes the effect of compensation and rewards on employee performance, with work motivation as a mediating variable at Bank Jatim Syariah Soekarno Hatta Malang Branch. This research employed a quantitative approach using a saturated sampling method involving 43 active employees. Data were collected through a questionnaire in the form of Google Forms, distributed via WhatsApp. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0 software. The results showed that: (1) compensation had no significant direct effect on employee performance ($\beta = 0.029$, $p = 0.834$); (2) rewards had no significant direct effect on employee performance ($\beta = 0.180$, $p = 0.202$); (3) compensation had a positive and significant effect on work motivation ($\beta = 0.325$, $p = 0.045$); (4) rewards had a positive and significant effect on work motivation ($\beta = 0.565$, $p = 0.000$); (5) work motivation had a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.647$, $p = 0.000$); (6) work motivation did not significantly mediate the effect of compensation on employee performance (indirect effect = 0.051, $p > 0.05$); and (7) work motivation significantly mediated the effect of rewards on employee performance (indirect effect = 0.007, $p < 0.05$). In conclusion, work motivation plays a critical role as a mediating variable in the relationship between the reward system and employee performance. This study provides practical implications suggesting that organizations should prioritize strategies to enhance work motivation and ensure that compensation and reward systems are designed to strengthen employee motivation before ultimately contributing to improved employee performance.

Keywords: Compensation, Rewards, Work Motivation, Employee Performance, PLS-SEM, Bank Jatim Syariah.

Pendahuluan

Perkembangan industri perbankan Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan jasa keuangan modern. Salah satu sektor yang berkembang dengan pesat adalah perbankan syariah, yang hadir sebagai alternatif sistem keuangan berbasis prinsip-prinsip Islam. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (2021), perbankan syariah merupakan sistem perbankan yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah Islam, yang melarang praktik riba, *gharar* (ketidakjelasan), dan *maysir* (perjudian), serta menggunakan prinsip bagi hasil yang adil.

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) merupakan bank milik daerah yang memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi Jawa Timur. Bank ini didirikan pada 17 Agustus 1961 dan mulai mengoperasikan Unit Usaha Syariah (UUS) sejak 21 Agustus 2007. Bank Jatim Cabang Syariah Malang, sebagai salah satu ekspansi Bank Jatim untuk memperluas jaringan di

Jawa Timur, berlokasi di Grand Ruko, Jl. Soekarno Hatta No. 14 Kav. 13, Mojolangu, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65142.

Di era kompetisi industri perbankan yang semakin ketat, Bank Jatim Cabang Syariah Malang dituntut tidak hanya memberikan produk dan layanan yang sesuai dengan prinsip syariah, tetapi juga mampu bersaing dengan bank konvensional dalam hal kualitas pelayanan, inovasi produk, dan terutama kinerja karyawan. Realitas di lapangan menunjukkan masih adanya keluhan mengenai ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima, terbatasnya *reward* non-finansial yang bermakna, serta fluktuasi motivasi kerja yang berpotensi memengaruhi tingkat kinerja karyawan secara keseluruhan. Kinerja karyawan yang optimal merupakan fondasi keberhasilan organisasi, khususnya dalam industri perbankan yang sangat bergantung pada kualitas layanan. Kompensasi yang adil dan layak, *reward* yang bermakna, serta motivasi kerja yang tinggi merupakan faktor-faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hubungan langsung yang signifikan antara kompensasi dan *reward* dengan kinerja. Motivasi kerja berfungsi sebagai faktor penting yang menjembatani hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan *reward* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Bank Jatim Cabang Syariah Malang, sehingga dapat memberikan kontribusi praktis bagi strategi manajemen sumber daya manusia di institusi perbankan syariah.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2019), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari bagaimana proses pelaksanaan pekerjaan seseorang sesuai dengan standar, target, dan ketentuan perusahaan. Rivai dan Sagala (2019) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Hasibuan (2020) menegaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang diperoleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang dimilikinya.

Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima para pegawai sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Hasibuan (2019) mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh pendapatan yang diterima karyawan, baik berbentuk uang maupun barang, secara langsung maupun tidak langsung, sebagai balas jasa dari perusahaan. Kompensasi meliputi upah, gaji, insentif, tunjangan, serta fasilitas yang diberikan untuk mendorong kesejahteraan karyawan. Armstrong (2021) menjelaskan bahwa kompensasi yaitu sistem penghargaan total (*total reward system*) yang mencakup gaji, insentif, tunjangan, serta penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan pengembangan karier. Kompensasi yang adil, layak, dan sesuai beban kerja diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong produktivitas karyawan. Sutrisno (2022) menambahkan bahwa kompensasi juga berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan mendorong mereka mencapai target organisasi.

Reward

Reward adalah bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas pencapaian tertentu, baik berupa kompensasi finansial maupun non-finansial. Armstrong & Taylor (2020) menekankan bahwa *reward* merupakan sistem penghargaan yang terstruktur untuk memotivasi karyawan agar mencapai kinerja lebih tinggi. *Reward* dapat meningkatkan motivasi dan menciptakan iklim kerja yang lebih kompetitif sekaligus suportif. Wibowo (2021) menegaskan bahwa *reward* dapat meningkatkan loyalitas, semangat kerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. *Reward* berfungsi untuk memperkuat perilaku positif karyawan agar konsisten memberikan hasil kerja terbaik dan terus meningkatkan kontribusinya kepada perusahaan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri (*internal*) maupun luar diri (*eksternal*) seseorang yang membuat individu bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins & Judge (2020) menjelaskan bahwa motivasi muncul dari interaksi antara kebutuhan individu dengan peluang atau kesempatan yang tersedia di lingkungan kerja. Mangkunegara (2021) menegaskan bahwa motivasi yang tinggi mampu meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja memegang peranan penting dalam membentuk kinerja optimal karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berusaha lebih keras, lebih tekun, dan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Hipotesis Penelitian

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

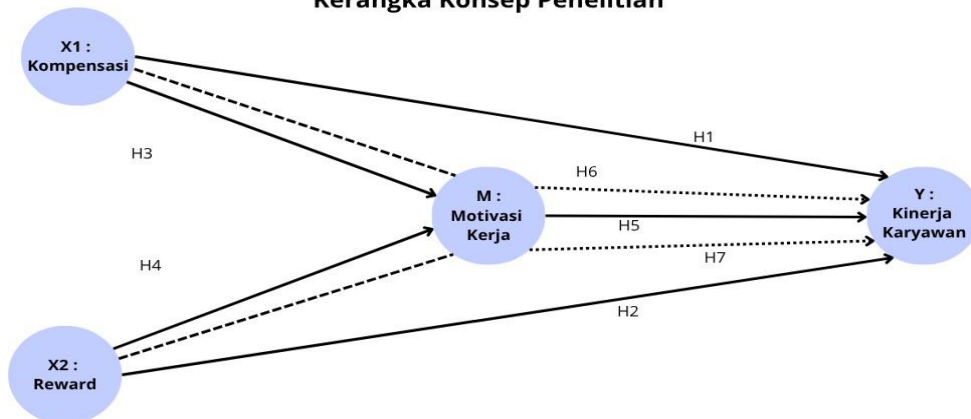
H4: *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H6: Motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

H7: Motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh antar variabel. Menurut Sugiyono (2017), metode penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian

dilakukan di Bank Jatim Cabang Syariah Malang yang berlokasi di Grand Ruko, Jl. Soekarno Hatta No. 14 Kav. 13, Mojolangu, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65142, dengan waktu penelitian dimulai Oktober 2025. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa Bank Jatim Cabang Syariah Malang memiliki sistem manajemen SDM yang terstruktur dengan pemberian kompensasi dan *reward* kepada karyawan yang dapat dianalisis.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif Bank Jatim Cabang Syariah Malang pada tahun 2025 yang berjumlah 43 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Menurut Sugiyono (2019), sampling jenuh digunakan ketika populasi relatif kecil dan homogen. Dengan demikian, semua 43 karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Malang menjadi responden dalam penelitian ini. Komposisi responden menurut karakteristik demografis adalah: 60% laki-laki (26 orang) dan 40% perempuan (17 orang); mayoritas berusia 31-35 tahun (39%), diikuti 36-40 tahun (37%); penghasilan bulanan terbanyak berkisar Rp5.000.000-Rp10.000.000 (58%).

Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Kompensasi (X1) didefinisikan sebagai seluruh bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan, diukur melalui indikator: gaji pokok, tunjangan, insentif, dan fasilitas kerja. *Reward* (X2) didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pencapaian tertentu, diukur melalui indikator: *reward finansial*, *reward non-finansial*, pengakuan prestasi, dan kesempatan pengembangan diri. Motivasi Kerja (Z) didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri karyawan yang memengaruhi semangat dan kemauan untuk bekerja mencapai tujuan perusahaan, diukur melalui indikator: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri. Kinerja Karyawan (Y) didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan, diukur melalui indikator: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerjasama.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbentuk Google Form yang didistribusikan kepada responden via WhatsApp. Kuesioner berisi pernyataan-pernyataan terkait empat variabel penelitian dengan menggunakan skala Likert 1-5 (1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Netral, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju). Total item pertanyaan adalah 18 item yang terdistribusi sebagai berikut: kompensasi (4 item), *reward* (4 item), motivasi kerja (5 item), dan kinerja karyawan (5 item). Data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku referensi, laporan tahunan, dan dokumen internal Bank Jatim Cabang Syariah Malang yang mendukung penelitian ini.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan *software* SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena efisien dalam menangani sampel kecil dan tidak memerlukan asumsi distribusi normal yang ketat. Langkah-langkah analisis meliputi: (1) Evaluasi *Outer model* (*Measurement Model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui uji validitas konvergen (*outer loading* >0,5 dan AVE >0,5), validitas diskriminan (*crossloading* >0,7), dan reliabilitas (*Cronbach's alpha* >0,6 dan *composite reliability* >0,6); (2) Evaluasi *Inner model* (*Structural Model*) untuk menilai kekuatan prediksi model melalui nilai *R-squared*, *effect sizes* (*F-square*), dan *Q-squared predictive relevance*; (3) Pengujian hipotesis menggunakan *bootstrap* dengan 500 *resamples* pada tingkat signifikansi 5%, di mana hipotesis diterima jika *t-value* >1,96 dan *p-value* <0,05.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 43 responden karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Malang. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 26 orang (60%) dan perempuan sebanyak 17 orang (40%). Berdasarkan kelompok usia, distribusi responden adalah: 20-25 tahun sebanyak 5 orang (12%), 26-30 tahun sebanyak 2 orang (5%), 31-35 tahun sebanyak 17 orang (39%), 36-40 tahun sebanyak 16 orang (37%), dan 41 tahun ke atas sebanyak 3 orang (7%).

Mayoritas responden berada dalam kelompok usia produktif (31-40 tahun) sebesar 76%. Berdasarkan tingkat penghasilan bulanan, distribusi responden adalah: <Rp3.000.000 sebanyak 1 orang, Rp3.000.000-Rp5.000.000 sebanyak 13 orang (30%), Rp5.000.000-Rp10.000.000 sebanyak 25 orang (58%), dan >Rp10.000.000 sebanyak 4 orang (9%). Mayoritas karyawan memiliki penghasilan antara Rp5.000.000-Rp10.000.000.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan nilai rata-rata dan standar deviasi untuk masing-masing variabel. Variabel Kompensasi memiliki nilai minimum 1, maksimum 5, *mean* 3,84, dan standar deviasi 0,62. Variabel *Reward* memiliki nilai minimum 1, maksimum 5, *mean* 3,76, dan standar deviasi 0,58. Variabel Motivasi Kerja memiliki nilai minimum 1, maksimum 5, *mean* 4,02, dan standar deviasi 0,55. Variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai minimum 1, maksimum 5, *mean* 4,10, dan standar deviasi 0,51. Rata-rata skor responden pada semua variabel menunjukkan kategori "Setuju" (mendekati nilai 4 pada skala Likert 1-5), mengindikasikan bahwa karyawan secara umum setuju dengan pernyataan pernyataan yang diajukan terkait kompensasi, *reward*, motivasi kerja, dan kinerja mereka.

Penilaian Model Pengukuran (*Outer model*)

Validitas Konvergen diukur dari nilai *outer loading* setiap indikator. Hasil pengujian menunjukkan semua indikator memiliki *outer loading* di atas 0,5, dengan nilai berkisar dari 0,654 hingga 0,874. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator valid dan dapat mengukur konstruk yang dimaksudkan. *Average Variance Extracted* (AVE) diperoleh: Kompensasi 0,638; *Reward* 0,581; Motivasi Kerja 0,596; Kinerja Karyawan 0,567. Semua nilai AVE melebihi *threshold* 0,5, menunjukkan validitas konvergen yang memadai.

Validitas Diskriminan diukur dari *cross-loading* setiap indikator terhadap konstruknya dan konstruk lain. Hasil menunjukkan setiap indikator memiliki korelasi lebih tinggi dengan konstruknya dibandingkan konstruk lain, mengkonfirmasi validitas diskriminan yang baik. Reliabilitas Konstruk dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Nilai *Cronbach's Alpha*: Kompensasi 0,809; *Reward* 0,760; Motivasi Kerja 0,825; Kinerja Karyawan 0,808. Nilai *Composite Reliability*: Kompensasi 0,828; *Reward* 0,761; Motivasi Kerja 0,841; Kinerja Karyawan 0,818. Semua nilai di atas *threshold* 0,6, menunjukkan reliabilitas internal yang konsisten. Model pengukuran telah memenuhi kriteria kualitas yang diperlukan untuk melanjutkan ke analisis model struktural.

Penilaian Model Struktural (*Inner model*)

R-squared (R^2) menunjukkan seberapa besar konstruk eksogen dapat menjelaskan konstruk endogen. Hasil penelitian menunjukkan R^2 untuk Kinerja Karyawan = 0,663 dan R^2 untuk Motivasi Kerja = 0,656. Berdasarkan rule of thumb Ghazali (2021), nilai R^2 sebesar 0,663 dan 0,656 dikategorikan sebagai model yang "kuat" (*moderate to strong*), menunjukkan bahwa model struktural mampu menjelaskan 64-66% varian dari variabel endogen.

Effect Size (F^2) digunakan untuk mengukur pengaruh relatif setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil menunjukkan semua variabel memiliki *effect size* yang "besar" ($F^2 > 0,35$), kecuali kompensasi terhadap kinerja yang menunjukkan *effect size* "kecil".

Predictive Relevance (Q^2) menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang baik dengan nilai $Q^2 > 0$, mengindikasikan model mampu memprediksi variabel dependen dengan baik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur dengan melihat nilai koefisien jalur (β), *t-statistics*, dan *p-values*. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung menunjukkan: (H1) Kompensasi $\rightarrow$ Kinerja: $\beta=0,029$, $t=0,209$, $p=0,834$ (ditolak - tidak signifikan); (H2) Reward $\rightarrow$ Kinerja: $\beta=0,180$, $t=1,275$, $p=0,202$ (ditolak - tidak signifikan); (H3) Kompensasi $\rightarrow$ Motivasi: $\beta=0,325$, $t=2,005$, $p=0,045$ (diterima - signifikan); (H4) Reward $\rightarrow$ Motivasi: $\beta=0,565$, $t=3,755$, $p=0,000$ (diterima - signifikan); (H5) Motivasi $\rightarrow$ Kinerja: $\beta=0,647$, $t=4,355$, $p=0,000$ (diterima - signifikan).

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi) menggunakan *specific indirect effects*: (H6) Kompensasi $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Kinerja: *indirect effect*=0,051, $p>0,05$ (ditolak - tidak memediasi signifikan); (H7) Reward $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Kinerja: *indirect effect*=0,007, $p<0,05$ (diterima – memediasi signifikan). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja hanya memediasi signifikan pengaruh *reward* terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

Pembahasan

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa motivasi kerja memainkan peran mediasi yang kritis dalam hubungan antara sistem insentif organisasi dan kinerja karyawan. Efek langsung yang tidak signifikan dari kompensasi dan *reward* terhadap kinerja menunjukkan bahwa faktor-faktor ini beroperasi terutama melalui pengaruh mereka pada motivasi kerja, bukan secara langsung. Hal ini sejalan dengan teori ekspektansi Vroom (1964) yang menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk bekerja keras dipengaruhi oleh harapan bahwa upaya kerja akan menghasilkan kinerja yang baik, dan pada akhirnya akan mendapatkan hasil yang bernilai.

Pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja (H3 diterima: $\beta=0,325$, $p=0,045$) mengindikasikan bahwa karyawan yang menerima kompensasi yang adil dan sesuai akan mengalami peningkatan motivasi kerja. Ini konsisten dengan teori bahwa kompensasi yang layak mencerminkan penghargaan atas kontribusi karyawan dan mendorong mereka untuk terus memberikan usaha terbaik. Pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja jauh lebih kuat (H4 diterima: $\beta=0,565$, $p=0,000$), menunjukkan bahwa *reward* system yang efektif secara signifikan meningkatkan semangat dan dorongan kerja karyawan untuk berprestasi lebih tinggi.

Pengaruh kuat motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (H5 diterima: $\beta=0,647$, $p=0,000$) mengkonfirmasi bahwa motivasi adalah pendorong utama yang memengaruhi perilaku kerja dan produktivitas karyawan. Karyawan yang termotivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih giat, tekun, dan bertanggung jawab, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas kerja, ketepatan waktu, dan hasil kerja. Temuan ini mendukung berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan signifikan antara motivasi dan kinerja.

Signifikansi efek mediasi *reward* melalui motivasi terhadap kinerja (H7 diterima) menunjukkan bahwa sistem *reward* paling efektif ketika berhasil meningkatkan motivasi kerja karyawan terlebih dahulu. Organisasi harus memastikan bahwa *reward* yang diberikan dipersepsikan sebagai bermakna, adil, dan terkait langsung dengan kinerja, sehingga memperkuat dampak motivasional dan akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Namun, ketidak signifikanan mediasi kompensasi (H6 ditolak) menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak selalu melalui peningkatan motivasi; ada faktor-faktor lain di Bank Jatim Cabang Syariah Malang seperti lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan yang suportif, dan budaya organisasi yang kekeluargaan yang juga berkontribusi pada kinerja karyawan.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis data, penelitian ini menyimpulkan: (1) Kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang Syariah Malang; (2) *Reward* juga tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan; (3) Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (4) *Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan yang kuat terhadap motivasi kerja; (5) Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan; (6) Motivasi kerja tidak secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan; (7) Motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, temuan ini mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja memiliki peran kritis sebagai variabel mediator dalam hubungan antara sistem *reward* dan kinerja karyawan. Strategi peningkatan kinerja melalui *reward* harus difokuskan pada peningkatan motivasi kerja sebagai mekanisme utama.

Saran

Bagi manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Malang: (1) Prioritaskan pengembangan strategi yang secara khusus dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, mengingat motivasi adalah driver utama kinerja; (2) Sistem *reward* harus didesain untuk memastikan keterkaitan yang jelas antara pencapaian kinerja dan penghargaan yang diberikan, sehingga karyawan dapat mempersepsikan *reward* sebagai bermakna dan adil; (3) Tingkatkan transparansi dan komunikasi mengenai sistem kompensasi dan *reward* kepada semua karyawan; (4) Ciptakan budaya organisasi dan lingkungan kerja yang suportif untuk memaksimalkan efektivitas sistem insentif; (5)

Implementasikan program pengembangan diri dan karir yang berkelanjutan sebagai bentuk *reward* non-finansial. Bagi peneliti selanjutnya: (1) Tambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, atau lingkungan kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan; (2) Perluas objek penelitian ke institusi perbankan syariah lain atau sektor industri berbeda untuk generalisasi hasil; (3) Gunakan sampel yang lebih besar untuk meningkatkan power statistik dan validitas eksternal penelitian; (4) Kombinasikan metode kuantitatif dengan kualitatif (mixed-method) untuk pemahaman yang lebih mendalam.

Referensi

- Arikunto, S. (2021). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bank Jatim. (2023). *Pembukaan Kantor Fungsional Bank Jatim Syariah di UNISMA*. Bank Jatim.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling Dengan Metode Alternatif Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, R., & Yusuf, A. (2022). Pengaruh kompensasi dan *reward* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 45-57.
- Handoko, N. T. P., Susbiyani, A., & Martini, N. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 78-92.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hernikasari, I., Ali, H., & Hadita, H. (2022). Model Citra Merek Melalui Kepuasan Pelanggan Bear Brand: Harga Dan Kualitas Produk. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 329-346.
- Husein Umar. (2020). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kamilla, N. I., Nurhidayah, N., & Novianto, A. S. (2024). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Dinas Pariwisata Kota Batu. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 13(01), 996-1004.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, T. (2023). Pengaruh Kompensasi, *Reward* Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Industri Jasa. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 112-124.
- Nurfitria, L. (2025). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. *Borobudur Management Review*, 3(2), 101-112.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Perbankan Syariah di Indonesia*. Jakarta: OJK.
- Pratama, R., & Lestari, S. (2020). Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(2), 89-98.
- Rahayu, D., & Prasetyo, B. (2021). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia*, 13(2), 59-70.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Sari, N. A. F., Salim, M. A., & Novianto, A. S. (2024). Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan, Ekspektasi Pendapatan Dan Motivasi Berwirausaha Terhadap Minat Berwirausaha Mahasiswa. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 13(01), 2427-2435.
- Setiawan, A. (2022). *Reward* Non-Financial dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1), 33-42.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Uno, H. B. (2018). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wardani, P. K., Djaelani, A. K., & Novianto, A. S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Fleksibilitas Jam Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warkop DKI Lagi Kota Malang. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 13(01), 1278-1286.
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.

Ula Sovia Rahmania Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Nurhidayah Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Abdullah Syakur Novianto Adalah Dosen Tetap FEB Unisma