

**STRATEGI HOLISTIK PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI
BANK JATIM: PERAN REWARD DAN PELATIHAN DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh:

MOCH. FARID AFANDI

NPM. 22302081028



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2025**

STRATEGI HOLISTIK PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BANK JATIM: PERAN REWARD DAN PELATIHAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian reward dan pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variable intervening pada Bank Jatim Cabang Lumajang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan pendekatan analisis deskriptif, persamaan model structural, pendekatan PLS dan Uji hipotesis. Pengumpulan data pada koresponden angket sebanyak 127 pegawai yang terdiri dari pegawai tetap, intership dan tenaga ahli daya yang menerima reward dan pelatihan dari perusahaan. Hasil yang didapatkan yaitu peran reward memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, peran *reward* tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pelatihan memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

kata kunci : *Reward*, Pelatihan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, *Partial Least Square* (PLS).

***HOLISTIC STRATEGY TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE AT
BANK JATIM: THE ROLE OF REWARDS AND TRAINING INTERVENED
WITH WORK MOTIVATION***

ABSTRACT

This study examined the effects of rewards and employee training on performance, with work motivation as an intervening variable, at Bank Jatim, Lumajang Branch. The research employed the Partial Least Squares (PLS) method using a descriptive analysis approach, structural equation modeling (SEM), PLS modeling, and hypothesis testing. The researcher collected data through questionnaires distributed to 127 employees, consisting of permanent staff, interns, and contract workers who received rewards and training from the company. The results indicated that rewards have a direct and significant effect on employee performance. Rewards did not significantly affect work motivation. Training had a direct and significant effect on employee performance. Training also had a direct and significant effect on work motivation. Work motivation did not significantly influence employee performance.

Keywords: Reward, Training, Work Motivation, Employee Performance, Partial Least Squares (PLS)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era modern ini, persaingan di sektor perbankan semakin ketat, menuntut institusi seperti Bank Jatim untuk tidak hanya fokus pada pelayanan nasabah tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Kinerja suatu bank tidak hanya ditentukan oleh inovasi produk atau teknologi canggih, melainkan juga oleh kualitas dan dedikasi para pegawai yang menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan terbaik.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi, termasuk di sektor perbankan. Kinerja organisasi sangat bergantung pada kualitas dan produktivitas SDM yang dimiliki. Menurut Dessler (2020), SDM yang kompeten dan termotivasi merupakan kunci utama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks perbankan, di mana persaingan semakin ketat dan tuntutan layanan semakin tinggi, peran SDM menjadi semakin krusial. Bank Jatim, sebagai salah satu bank daerah terbesar di Indonesia, menghadapi tantangan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya di tengah dinamika industri perbankan yang terus berkembang.

Bank Jatim Cabang Lumajang memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian daerah melalui layanan perbankan yang optimal. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, terdapat tantangan

terkait kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti efektivitas pemberian reward dan kesesuaian program pelatihan dengan kebutuhan pegawai. Meskipun target pencapaian kinerja telah ditetapkan, tidak semua pegawai dapat mencapai hasil yang optimal, yang diduga berkaitan dengan tingkat motivasi kerja yang beragam. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat strategi holistik dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menelaah bagaimana reward dan pelatihan dapat berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja sebagai variabel intervening, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kompetitif.

Namun masih ditemukannya hasil penelitian yang berbeda yaitu motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, adapun dilakukan oleh Putra dan Heriyanto (2022) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut selaras dgn hasil temuan penelitian dari herlambang dkk (2022) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Tidak hanya motivasi kerja, peran *reward* juga memiliki pengaruh dalam pencapaian kinerja.

Tidak hanya itu, peran reward yang semestinya mendukung akan peningkatan kinerja pegawai juga ditemukan hasil berbeda, yaitu penelitian Endang, dkk (2023) Reward tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dan Deci et al. (1999) dalam "*A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic rewards on Intrinsic Motivation*" menemukan bahwa reward ekstrinsik (seperti bonus) dapat

mengurangi motivasi intrinsik jika diberikan secara berlebihan atau tidak tepat. Hal ini terjadi karena pegawai merasa bahwa bekerja hanya untuk mendapatkan reward, bukan karena kesadaran atau tanggung jawabnya. Dan tak lebih penting yaitu pelatihan.

Meskipun banyak penelitian yang mendukung peran pelatihan dalam meningkatkan kinerja, beberapa studi juga menemukan bahwa pelatihan tidak selalu berpengaruh signifikan. Misalnya, penelitian oleh Baldwin dan Ford (1988) dalam "*Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research*" menemukan bahwa hanya 10-20% dari materi pelatihan yang benar-benar diterapkan dalam pekerjaan. Hal ini terjadi karena kurangnya dukungan dari manajemen, lingkungan kerja yang tidak mendukung, atau materi pelatihan yang tidak relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Namun Pakpahan (2014) dan Kusuma, dkk (2014) pada penelitiannya menunjukkan hasil bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda terkait pengaruh *reward* dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengurai gap tersebut dengan menggabungkan *reward* dan pelatihan dalam satu model strategis, serta menjadikan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang berperan menjembatani pengaruh keduanya terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks Bank Jatim.

Penelitian ini menawarkan pendekatan strategis secara holistik, yaitu dengan memadukan *reward* dan pelatihan sebagai instrumen

manajemen sumber daya manusia yang saling melengkapi, dan menjadikan motivasi kerja sebagai variabel kunci yang memediasi hubungan keduanya terhadap kinerja pegawai. Pendekatan ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang cenderung memisahkan pengaruh antar variabel secara parsial. Kemudian penelitian ini dilakukan secara spesifik pada Bank Jatim sebagai bank pembangunan daerah terbesar di Jawa Timur, yang memiliki sistem manajemen dan budaya organisasi khas dibandingkan sektor perbankan nasional atau swasta lainnya. Konteks ini memberikan kontribusi praktis dan kebaruan karena belum banyak diteliti secara mendalam, khususnya dalam hal pengembangan kinerja pegawai melalui pendekatan motivasional.

Strategi holistik adalah pendekatan yang memandang suatu sistem atau masalah secara menyeluruh, dengan mempertimbangkan semua aspek yang saling terkait, bukan hanya fokus pada bagian-bagian tertentu. Dalam konteks manajemen atau peningkatan kinerja, strategi holistik melibatkan integrasi berbagai faktor seperti sumber daya manusia, proses, budaya organisasi, dan lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pendekatan ini menekankan keseimbangan dan sinergi antara elemen-elemen tersebut agar hasil yang dicapai lebih efektif dan berkelanjutan.

Untuk mengoptimalkan kinerja SDM, diperlukan pendekatan yang holistik. Strategi holistik adalah pendekatan yang memandang organisasi sebagai suatu sistem yang saling terkait, di mana semua elemen seperti reward, pelatihan, dan lingkungan kerja harus

diintegrasikan secara seimbang. Menurut Armstrong (2016), strategi holistik dalam manajemen SDM tidak hanya fokus pada aspek finansial, tetapi juga pada pengembangan keterampilan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Pendekatan ini diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi maksimal bagi organisasi.

Keberhasilan Bank Jatim tentu tidak terlepas dari peran pegawai yang telah bekerja keras dalam menjalankan strategi bisnis bank, mulai dari proses analisis risiko, penilaian kelayakan kredit, hingga pelayanan kepada nasabah. Dengan komitmen yang tinggi, profesionalisme, dan inovasi yang terus dikembangkan, para pegawai berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian target perusahaan. Adapun hasil capaian kinerja pegawai sebagai berikut.

Kinerja pegawai Bank Jatim berkontribusi signifikan terhadap pencapaian indikator keuangan utama seperti pertumbuhan kredit, efisiensi operasional, dan tingkat kepuasan nasabah. Pada tahun 2023, Bank Jatim mencatatkan total aset sebesar Rp103,85 triliun, meningkat 0,80% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan pertumbuhan yang stabil meskipun menghadapi tantangan ekonomi global dan nasional. Kinerja ini mencerminkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, di mana pegawai berperan aktif dalam menjaga dan mengembangkan aset Bank Jatim.

Bank Jatim berhasil menyalurkan kredit sebesar Rp54,7 triliun pada tahun 2023, dengan kenaikan tahunan (YoY) sebesar 18,54%.

Kredit ini sebagian besar disalurkan untuk sektor produktif, seperti kredit komersial dan UMKM, yang menunjukkan kinerja pegawai dalam mendukung pertumbuhan ekonomi regional. Bank Jatim membukukan laba bersih sebesar Rp1,47 triliun pada tahun 2023, meskipun mengalami sedikit penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Laba ini mencerminkan kinerja pegawai yang tetap dapat menjaga efisiensi operasional dan mengoptimalkan hasil meskipun ada tantangan ekonomi.

Pada 2023, Bank Jatim berhasil meningkatkan penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar 8% dibandingkan tahun sebelumnya, mencapai Rp75,2 triliun. Peningkatan DPK ini menunjukkan bahwa pegawai berkontribusi dalam memperluas basis nasabah dan menjaga kepuasan pelanggan. Penghargaan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan kinerja Bank Jatim tidak hanya berasal dari keputusan manajerial, tetapi juga dari dedikasi dan kerja keras pegawai dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan nasabah. Tidak hanya itu, Bank Jatim juga telah menerima berbagai penghargaan yang mengakui kinerja positifnya dalam industri perbankan. Berikut adalah beberapa penghargaan yang diterima oleh Bank Jatim:

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Bank Jatim

NO.	KETERANGAN
1	The Best Financial Performance Bank In 2022 (KBMI 2) dan Excellent Financial Performance Bank In 2022 dalam ajang 28th Infobank Award 2023.
2	Top 20 Financial Institution kategori bank dengan aset Rp100 triliun – <Rp200 triliun dengan predikat "Excellent" dari Majalah The Finance.

3	Top Bank 2024 dari The Economics, mengakui kontribusi dan kinerja terbaik Bank Jatim pada tahun 2023.
4	Indonesia Best Bank Awards 2023 , diberikan karena kinerja keuangan Bank Jatim dinilai optimal sehingga memiliki kondisi yang sehat pada tahun 2023.
5	Bank dengan Kinerja Sangat Bagus Selama 20 Tahun Berturut-turut , penghargaan yang mengapresiasi konsistensi kinerja dan aspek keuangan unggul Bank Jatim.
6	Gold Rank dalam ajang The Asia Sustainability Reporting Rating (ASRRAT) 2024, mengakui komitmen Bank Jatim dalam pelaporan keberlanjutan.

Sumber: Data temuan peneliti 2024

Namun, pencapaian ini tidak terlepas dari berbagai tantangan yang dihadapi oleh pegawai Bank Jatim, terutama terkait dengan beban kerja, tekanan target, dan kebutuhan adaptasi teknologi dalam transformasi digital. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, Bank Jatim perlu mengelola beberapa faktor kunci salah satunya adalah motivasi kerja. Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, adalah penggerak utama kinerja pegawai. Memberikan insentif berbasis kinerja dan peluang pengembangan karier dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Penelitian Riyanto et al. (2023) di sektor perbankan menemukan bahwa motivasi kerja memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja hingga 30%.

Motivasi kerja adalah faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi, termasuk di Bank Jatim. **Menurut Robbins dan Judge (2013)**, motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai tujuan. Dengan demikian, motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara faktor-faktor seperti reward dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja memiliki peran holistik sebagai kekuatan internal yang mengintegrasikan berbagai upaya manajemen sumber daya

manusia dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dalam konteks ini, motivasi kerja tidak hanya berperan sebagai hasil dari kebijakan reward dan pelatihan, tetapi juga sebagai *penggerak utama* yang menjembatani hubungan antara keduanya terhadap output kerja yang optimal. Ketika reward diberikan secara adil dan pelatihan dilaksanakan secara terarah, motivasi kerja akan tumbuh dan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih antusias, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian. Hal ini dibuktikan dengan penelitian pada perusahaan finance di Tabanan menunjukkan bahwa sistem reward memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat efek reward terhadap kinerja Muliani, dkk (2017).

Pada penelitian Solihatun (2021), dan musfiroh, dkk (2022) pada penelitiannya menemukan hasil bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kurniawan (2020) pada penelitiannya juga menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Renaldi (2024), Sari & Wijaya (2024), Sharma & Singh (2023), Kumar & Singh (2024), Goni, dkk (2021) penelitiannya juga menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks Bank Jatim, penggunaan motivasi kerja sebagai variabel intervening dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana reward dan pelatihan mempengaruhi

kinerja pegawai. Dengan memahami peran motivasi kerja, manajemen dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui program reward dan pelatihan yang tepat dan organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara lebih efektif.

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang diberikan kepada individu untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan dalam pekerjaan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi produktivitas dan kualitas hasil kerja mereka. Dalam konteks Bank Jatim, motivasi kerja pegawai berperan penting dalam meningkatkan kinerja bank, yang tercermin dalam berbagai indikator seperti pencapaian target, peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan inovasi.

Bank Jatim, dengan berbagai pencapaian positif yang diraihny, menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai memainkan peran penting dalam keberhasilan kinerja bank. Pencapaian laba yang signifikan, serta penghargaan yang diterima oleh bank ini, sebagian besar didorong oleh pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, bank perlu terus memelihara dan meningkatkan motivasi kerja pegawai agar dapat mencapai kinerja yang optimal, terutama dalam menghadapi tantangan ekonomi yang dinamis.

Motivasi kerja pegawai sangat erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini berdampak langsung pada kualitas kerja, produktivitas, dan

kemampuan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh Bank Jatim, terutama dalam hal pelayanan kepada nasabah dan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien. Sebagai contoh, pada tahun 2023, Bank Jatim mencatatkan peningkatan laba bersih meskipun ada tantangan ekonomi global. Salah satu faktor yang memengaruhi pencapaian tersebut adalah motivasi tinggi dari pegawai dalam mencapai target yang telah ditetapkan, baik dari segi penyaluran kredit, pengelolaan dana, dan pencapaian target lainnya.

Penggunaan **reward sebagai variabel untuk mengukur peningkatan kinerja pegawai** memiliki dasar teoritis yang kuat dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi. Reward berfungsi sebagai alat yang dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sofiati (2021) menunjukkan hasil bahwa reward berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dan Mora, dkk (2019) pada penelitiannya juga menunjukkan hasil bahwa reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Di Bank Jatim, program reward seperti bonus tahunan dan penghargaan pegawai terbaik telah terbukti meningkatkan semangat kerja pegawai. Data internal Bank Jatim menunjukkan bahwa 85% pegawai merasa termotivasi dengan program reward yang diberikan, dan hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Dalam konteks Bank Jatim, meskipun program reward telah memberikan dampak positif, terdapat beberapa pegawai yang merasa bahwa reward tidak cukup untuk memotivasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa reward saja tidak cukup jika tidak diimbangi dengan faktor-faktor lain seperti pelatihan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Tidak hanya peran *reward*, Pelatihan pegawai juga memiliki pengaruh dalam pencapaian kinerja. Pelatihan merupakan komponen penting dalam strategi holistik pengelolaan SDM. Melalui pelatihan, pegawai dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya secara efektif.

penelitian dari Hermawati, dkk (2021), Dahri & Putra (2024) pada penelitiannya menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang memadai cenderung memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik, sehingga dapat diaplikasikan langsung ke dalam pekerjaan. Pelatihan yang baik menciptakan kondisi yang optimal bagi karyawan untuk memberikan kontribusi yang maksimal terhadap kinerja perusahaan.

Penggunaan variabel **pelatihan pegawai** sebagai pengukur peningkatan kinerja pegawai didasarkan pada landasan teoritis yang kuat dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Pelatihan dianggap sebagai upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai, yang pada gilirannya diharapkan

meningkatkan kinerja pegawai, pelatihan pegawai digunakan sebagai pengukur peningkatan kinerja karena meningkatkan kompetensi, mengubah perilaku kerja, dan meningkatkan motivasi, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Anton (2024), Setyawan & Darvin (2024), Mutiya, dkk (2022), Meidita (2019), dan Raharjo, dkk (2014) pada penelitiannya menunjukkan hasil bahwa pelatihan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini semakin memperkuat bahwa peran pelatihan pegawai sangat mendukung untuk peningkatan kinerja pegawai.

Pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Bank Jatim, namun efektivitasnya tergantung pada bagaimana pelatihan tersebut dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dapat berpengaruh positif jika diberikan secara tepat, tetapi juga dapat menjadi tidak efektif jika tidak diimbangi dengan faktor-faktor pendukung lainnya. Oleh karena itu, Bank Jatim perlu mengadopsi pendekatan yang holistik dalam mengelola pelatihan, dengan mempertimbangkan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi pegawai serta konteks organisasi.

Sebagai institusi perbankan yang terus berupaya menjaga daya saing dan keberlanjutan, Bank Jatim menghadapi tantangan untuk memastikan kinerja pegawainya tetap optimal di tengah perubahan lingkungan kerja dan tuntutan industri. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa reward, pelatihan, dan outing kantor memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang pada

akhirnya berdampak pada kinerja mereka. Reward memberikan pengakuan atas kontribusi pegawai, pelatihan meningkatkan kompetensi, dan outing kantor memperkuat hubungan tim serta mengurangi stres. Ketiga faktor ini saling terkait dan dapat menjadi pendorong utama motivasi kerja, yang berperan sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji "Strategi Holistik Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Jatim: Peran Reward dan Pelatihan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini akan menganalisis pengaruh peran *reward*, pelatihan dan outing kantor terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, maka rumusan masalah tersebut dapat diajukan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari peran *reward*, pelatihan, motivasi kerja dan kinerja pegawai?
2. Apakah peran *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah peran *reward* berpengaruh terhadap motivasi kerja?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah peran *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja?

8. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja?

1.3 Tujuan penelitian dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini tertuang dalam berikut ini:

1. Mendeskripsikan dari peran *reward*, pelatihan, motivasi kerja dan kinerja pegawai?
2. Menganalisis peran *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Menganalisis peran *reward* berpengaruh terhadap motivasi kerja?
4. Menganalisis pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Menganalisis pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja?
6. Menganalisis pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
7. Menganalisis peran *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja?
8. Menganalisis pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja?

1.4 Manfaat Penelitian

Pada hakekatnya suatu penelitian yang dilaksanakan oleh seseorang diharapkan akan mendapatkan manfaat tertentu. Begitu pula dengan penelitian ini diharapkan mendapatkan manfaat:

1. Instansi Bank Jatim Cabang Lumajang

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan wawasan strategis kepada Bank Jatim Cabang Lumajang dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya *peran reward*, pelatihan, dan motivasi kerja. Dengan demikian, instansi dapat

merancang kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai sekaligus mendorong produktivitas kerja, sehingga berkontribusi pada pencapaian target bisnis perusahaan.

2. Bagi Pegawai Bank Jatim Cabang Lumajang

Penelitian ini bermanfaat bagi pegawai Bank Jatim Cabang Lumajang dalam meningkatkan pemahaman tentang peran reward dan pelatihan dalam mendukung kinerja mereka. Dengan adanya strategi holistik yang diusulkan, pegawai dapat lebih memahami bagaimana motivasi kerja sebagai faktor intervening dapat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini dapat membantu pegawai dalam mengoptimalkan peluang pengembangan diri melalui pelatihan yang lebih terarah serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih apresiatif dan mendukung, sehingga mendorong kinerja yang lebih baik dan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan.

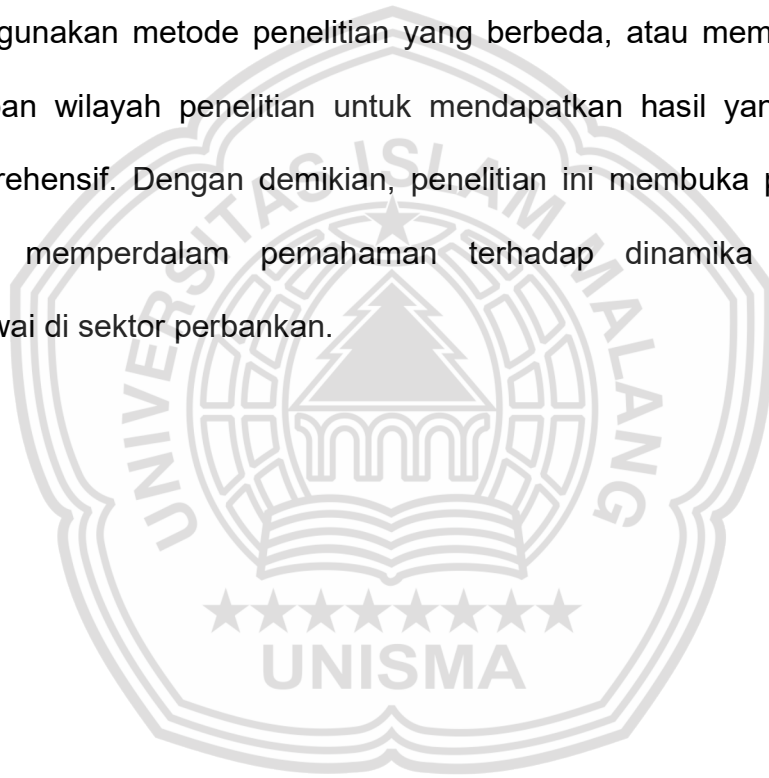
3. Akademisi

Penelitian ini bermanfaat bagi akademisi sebagai referensi dalam mengembangkan kajian terkait strategi peningkatan kinerja karyawan melalui pendekatan holistik, khususnya dalam peran reward dan pelatihan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia serta memberikan perspektif baru dalam mengoptimalkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor perbankan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi

dasar bagi penelitian lanjutan yang membahas strategi serupa di berbagai sektor industri lainnya.

4. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti yang ingin mengeksplorasi lebih lanjut topik terkait, baik dalam konteks Bank Jatim maupun di institusi lainnya. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain, menggunakan metode penelitian yang berbeda, atau memperluas cakupan wilayah penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini membuka peluang untuk memperdalam pemahaman terhadap dinamika kinerja pegawai di sektor perbankan.





BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

1.1 Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari rumusan masalah yang didasarkan pada hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, bahwa berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Deskripsi pada Variabel dibawah ini dapat dilakukan peningkatan untuk lebih baik lagi dengan indikator penelitian yang sudah dijabarkan dalam bab sebelumnya, variabel-variabel penelitian ini meliputi:
 - a. Peran *reward*, variabel ini variabel ini refleksikan melalui beberapa indikator upah, gaji, insentif, tunjangan, penghargaan interpersonal dan promosi. Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator Penghargaan Interpersonal dengan item pernyataan “Pengakuan dari atasan terhadap hasil kerja meningkatkan motivasi dalam bekerja” dan pada jawaban responden terendah ada pada indikator Promosi dengan item pernyataan “Kesempatan promosi diberikan berdasarkan pencapaian kerja yang telah terbukti”
 - b. Pelatihan, variabel ini variabel ini refleksikan melalui beberapa indikator instruktur, peserta, materi, tujuan, metode, sasaran.

Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator Instruktur dengan item pernyataan “Instruktur menyampaikan materi pelatihan dengan jelas” dan pada jawaban responden terendah ada pada indikator Materi dengan item pernyataan “Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan”.

- c. Motivasi kerja, variabel ini variabel ini refleksikan melalui beberapa indikator Kebutuhan fisiologi, Kebutuhan Keselamatan (Rasa Aman), Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Penghargaan, Aktualisasi Diri. Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator Aktualisasi Diri dengan item pernyataan “Saya merasa pekerjaan ini memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri” dan pada jawaban responden terendah ada pada indikator (Kebutuhan Keselamatan (Rasa Aman)) dengan item pernyataan “Saya merasa aman terhadap risiko kehilangan pekerjaan di tempat kerja ini”.
- d. Kinerja pegawai, variabel ini variabel ini refleksikan melalui beberapa indikator Kuantitas kerja (*Quantity of Work*), Kualitas Kerja (*Quality of Work*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efisiensi (*Efficiency*), Efisiensi (*Efficiency*), Komitmen terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*). Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator Efisiensi (*Efficiency*) dengan item pernyataan “Saya menggunakan sumber daya kerja dengan cara yang efektif untuk menyelesaikan tugas” dan pada jawaban responden terendah ada pada indikator Kuantitas Kerja

(*Quantity of Work*) dengan item pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan” dan pada indikator Kualitas Kerja (*Quality of Work*) dengan item pernyataan “Saya menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan”.

2. Peran *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai
3. Peran *reward* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja
4. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5. Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja
6. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai



DAFTAR PUSTAKA

- Achackzai, N. (2024). *The Impact of Training on Employee's Performance. International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 11(3). (PDF via ResearchGate)
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Anton M, 2024. Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Kader Kesehatan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Syntax Admiration* Vol. 5, No. 3 Maret 2024.
- Araujo, dkk (2019) Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Sistem Reward Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 8.1 (2019): 41-60.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Aviantoro D, dkk. 2020. ANALISIS PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BPPKAD KABUPATEN PONOROGO DENGAN PERFORMANCE APPRAISAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol 14. 2020.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Bentar T. S, dkk. 2019. Peran Budaya Kaizen Dan Reward Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*. Volume 1, Nomor 1, Juni 2019.
- Dahri I, Puta P. 2024. Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *At-Tamwil : Islamic Economic and Finance Journal* Vol. 03, No. 01, 2024, pp.052-066.
- Danti F. P. 2014. Pengaruh Kompenasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Sejahtera, Pakisaji,

Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 9 No. 2 April 2014.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Dessler, Gary. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: INDEKS.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1997). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507

Endang, Tarmizi A, Perkasa D. H. 2023. PENGARUH REWARD, PUNISHMENT DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Bank Mayapada Jakarta Barat). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. (2023),2 (3): 219–241.

Gayang M. T. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita. Bogor: In Media.

Gusroni I, Mulyanti R. Y. 2021. Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Ter-Hadap Turnover Intention Serta Dampaknya Ter-Hadap Kinerja Karyawan PT. NKI. *Jurnal Perspektif – Yayasan Jaringan Kerja Pendidikan Bali*. Vol. 1, No. 1. 2021. Hal 78-88.

Hamali, A. Y., & Budihastuti, E. S. (2019). *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, Dan Manajemen Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi* (1st ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.

Haryati, R Ati. 2019. “Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta.” *Widya Cipta -Jurnal Sekretari Dan Manajemen*3 (1): 91–98.
<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5185>.

- Hermawati R, dkk. 2021. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS*. Vol. 4, No. 3, Mei 2021. Hal 319-331.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hidayat T. 2023. Peranan Reward Dan Punishment Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia. *The World of Business Administration Journal (WBAJ)* . Volume 5 Issue 1, Juni 2023
- Ismah L, dkk. 2003. Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 12, No. 1, 2023 e-ISSN 2746-1297
- Iswandari L, Herlina M. 2018. Pengaruh Event Outing Tahun 2016 Divisi Employee Relations Terhadap Kinerja Karyawan Pt Fresnel Perdana Mandiri (Survei pada Karyawan PT Fresnel Perdana Mandiri). *Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur*. Hal 1-7.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Depok: Rajawali Pers.
- Kaswan, 2011. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Alfabeta, Bandung.
- Kurnia F, Muslimawati M. 2024. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan Pada PT BCA Finance Parepare. *YUME : Journal of Management*. Volume 7 Issue 3 (2024) Pages 1566 – 1575.
- Kusuma, dkk . 2016. PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Para-Medis Rsia Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 31 No. 1 Februari 2016. Hal 199-208.
- Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

- Lumempow V, dkk . 2021. Evaluasi Kinerja Pemerintah Desa Dalam Menjalankan Tugas Dan Fungsi (Studi di Desa Kotamenara Kecamatan Amurang Timur Kabupaten Minahasa Selatan). JAP No. 103 Vol. VII 2021
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manu, dkk (2022), Rusmiati, et al (2021), Sabuhari et al (2020), Liana (2020), Fadude, dkk (2019), Wibowo (2019), Achmad (2016), Shaputra & Hendriani (2015)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mathis, dan Jackson, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Salemba Empat. Yogyakarta.
- Meidita A. 2019. Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 2, September 2019, 226-237.
- Mora Z, Zati M. R, Musdalifa S. 2019. Reward dan Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Langsa. JURNAL SAMUDRA EKONOMIKA, VOL. 3, No.2 2019. Hal 93-104.
- Muliani, N. P. A., Sudibya, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2017). *Peran Mediasi Motivasi Pada Hubungan Sistem Reward Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi pada Perusahaan Finance di Kota Tabanan). E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 6(5), 1731-1756. Link: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/eeb/article/view/24198>
- Mutiya M, dkk (2022) Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Pekanbaru. Jurnal Daya Saing. Vol. 8 No. 3 Oktober 2022.
- Nasution D. A. D, Agustina T. 2019. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pengguna Sistem Informasi Manajemen Daerah-Kuangan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Jurnal Akuntansi Bisnis & Publik. Vol. 10 No.1 Agustus 2019. Hal 101-114.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training & Development* (7th ed.). McGraw-Hill.

- Nur I. 2020. Pengaruh Kedisiplinan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Economic, Public, and Accounting (JEPA)*. Vol. 3 No.1 Oktober 2020, hlmn. 48-63
- Nuraeni, B. E., Sitompul, E. T., & Harianja, J. (2023). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Quality PT PCI Elektronik Internasional di Kota Batam. *Tractare: Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 5(1), 97-109.
- Nurjiasih & Sudaryana. 2023. Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Reward dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indah Permai Singaraja. *Jurnal Daya Saing*. Vol. 9 No. 2 Juni 2023.
- Nzimakwe, T. I., & Utete, R. (2024). *Staff Training and Employee Performance: Perspectives of the Workplace. International Journal of Business & Emerging Sciences*, 6(1). <http://dx.doi.org/10.36096/ijbes.v6i1.475>
- Pakpahan E. S. 2014. PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang) . *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 2, No. 1, Hal. 116-121
- Raharjo R. P, dkk 2014. PENGARUH PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) KetindanLawang)
- Rahayu, S., & Wijaya, T. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 123-135.
- Septyanto, D., et al. (2020). Pengaruh Reward dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 67-78.
- Setiawan N. 2021. Determinasi Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai: Total Quality Management Dan Gaya Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *JIHHP. Jurnal Ilmu Hukum Humaniora dan Politik*. Volume 1, Issue 3, September 2021.
- Setyawan A & Darwin. 2024. Pengaruh Talent Management, Knowledge Management, Pelatihan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kota Batam

Pada Sektor Perbankan. REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 13, Nomor 1, Juni 2024

- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Free Press.
- Sofiati E. 2021. PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Ekono Insentif*. Vol. 15, No. 1 April 2021. Hal 36-46.
- Suryani, A., & Prasetyo, B. (2018). Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Perusahaan Swasta di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 45-56.
- Suwarto. 2020. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), Mei 2020, 15-24
- Syahputra, H. (2022). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review). *YUME: Journal of Management*, 5(1), 1-18.
- Tarigan B, Priyanto A. A. 2021. Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank DBS Tangerang Selatan. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*.

