

## Pengaruh *Reward* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Gubeng, Surabaya

Bernadus Haba<sup>1</sup>, Waloyo<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Surabaya

\* E-mail: waloyo@stieyapan.ac.id

### Information Article

*History Article*

*Submission: 23-05-2026*

*Revision: 30-06-2026*

*Published: 02-07-2026*

### DOI Article:

10.62421/jibema.v4i1.279

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sektor publik di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Gubeng, Surabaya. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 126 pegawai, dengan jumlah sampel minimum yang dianalisis sebanyak 96 responden menggunakan teknik accidental sampling. Analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda menggunakan bantuan program SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, reward tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, pengujian secara simultan menunjukkan bahwa reward dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Gubeng, Surabaya. Nilai Adjusted R Square menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berkontribusi sebesar 33% terhadap variasi kinerja pegawai, sedangkan 67% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

**Kata Kunci:** Reward, Pengembangan Karir, Kinerja Pegawai, Sektor Publik

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of rewards and career development on the performance of public sector employees at the Tax Service Office (KPP) Pratama Gubeng, Surabaya. The research approach used is quantitative with a data collection method through questionnaires. The population in this study was 126 employees, with a minimum number of samples analyzed as many as 96 respondents using accidental sampling techniques. Data analysis was carried out by multiple linear regression using the help of the SPSS version 25 program. The results of the study showed that partially, rewards did not have a significant influence on employee performance. On the contrary, career development has been shown to have a positive and significant influence on employee performance. However, simultaneous testing showed that rewards and career development together had a positive effect on the performance of employees of KPP Pratama Gubeng, Surabaya. The Adjusted R Square value showed that the two variables contributed 33% to the variation in employee performance, while the remaining 67% were influenced by other factors outside the study.*

### Acknowledgment

---

**Key word:** *Rewards, Career Development, Employee Performance, Public Sector*

---

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

## PENDAHULUAN

Perkembangan paradigma manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor publik mengalami pergeseran fundamental dalam dua dekade terakhir. Organisasi publik yang sebelumnya berorientasi administratif dan prosedural kinidituntut untuk lebih adaptif, responsif, dan berbasis kinerja. Perubahan ini tidak terlepas dari munculnya konsep *New Public Management* (NPM) yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan profesionalisme aparatur (Osborne & Gaebler, 1992; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Dalam konteks tersebut, SDM sektor publik tidak lagi dipandang sekadar pelaksana kebijakan, tetapi sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi pemerintah dalam memberikan layanan publik yang berkualitas. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang efektif dan berorientasi pada kinerja menjadi salah satu pilar utama keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia. Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa organisasi publik sering menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja pegawai. Kim (2005) menegaskan bahwa kinerja pegawai publik cenderung lebih rendah dibandingkan sektor swasta, terutama karena keterbatasan dalam sistem penghargaan (*reward system*), peluang pengembangan karir, dan fleksibilitas organisasi. Hal ini dapat menimbulkan masalah jangka panjang berupa meningkatnya tingkat turnover, rendahnya motivasi kerja, dan melemahnya integritas kinerja birokrasi. Dalam konteks ini, reward dan career development menjadi dua elemen penting yang berkontribusi langsung terhadap pembentukan kinerja pegawai, baik secara afektif, normatif, maupun berkelanjutan (Meyer & Allen, 1997).

Fenomena ini menggambarkan adanya ketidakseimbangan antara kebijakan penghargaan dan pengembangan karir dengan ekspektasi pegawai, yang berpotensi menurunkan kinerja organisasi. Padahal, menurut Noe (2020) menegaskan bahwa pengembangan karir yang terarah meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi karena memberikan kejelasan masa depan bagi pegawai. Dengan demikian, kebijakan SDM yang efektif perlu mengintegrasikan kedua aspek tersebut untuk memperkuat keterikatan pegawai dengan organisasi. Beberapa penelitian local telah mencoba menelusuri pengaruh faktor-faktor SDM terhadap kinerja pegawai negeri, tetapi hasilnya masih bersifat parsial dan belum menunjukkan konsistensi empiris. Misalnya, studi oleh Rahmawati (2021) di pemerintah provinsi menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja afektif pegawai, tetapi pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan. Sebaliknya, penelitian oleh Astuti dan Wahyudi (2022) pada instansi kementerian justru menemukan bahwa pengembangan karir lebih kuat

pengaruhnya terhadap kinerja dibandingkan penghargaan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut sangat kontekstual, tergantung pada kebijakan internal, budaya organisasi, dan sistem birokrasi yang berlaku di masing-masing instansi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menganalisis pengaruh reward dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sektor publik Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Gubeng, Surabaya. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung maupun daring menggunakan Google Form.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sektor publik Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Gubeng, Surabaya, yang berjumlah 126 pegawai. Menurut Sugiyono (2018) sampel merupakan bagian kecil (sebagian) yang diambil dari populasi, menggunakan cara-cara tertentu. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian menggunakan metode non probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dengan tidak memberikan peluang atau kesempatan bagi tiap-tiap unsur untuk dipilih menjadi sebuah sampel. Sugiyono (2018). Penelitian ini juga menggunakan metode accidental sampling, yaitu pengambilan sampel berdasarkan sebuah kebetulan. Penelitian ini menggunakan tingkat keandalan 90% serta menggunakan tingkat kesalahan yang bisa diterima sebesar 10%. Maka, penelitian ini membutuhkan sampel minimal 96.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh antar variabel yang telah ditetapkan. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari reward (X1) dan pengembangan karir (X2), sedangkan variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Reward diukur berdasarkan indikator yang mencakup pemberian penghargaan finansial maupun non-finansial, keadilan dalam distribusi reward, serta kesesuaian reward dengan kontribusi yang diberikan pegawai. Sementara itu, pengembangan karir diukur melalui indikator seperti ketersediaan program pelatihan, kejelasan jalur promosi, serta dukungan organisasi terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Adapun kinerja pegawai sebagai variabel dependen diukur melalui indikator kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama dalam tim.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data, antara lain sebagai berikut: analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan analisis regresi berganda. Data-data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner nantinya akan diolah menggunakan program SPSS versi 25. Validitas instrumen diuji dengan kriteria  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (Komang Ayu Novita Sari, 2015; Rosita, Hidayat, & Yuliani, 2021), sedangkan reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha  $> 0,60$  (Sugiyono, 2018). Pemenuhan asumsi klasik mencakup uji normalitas Kolmogorov Smirnov (Asymp. Sig.  $> 0,05$ ), multikolinearitas toleransi  $> 0,10$  dan VIF  $0,05$ ) (Syauqoti & Ghozali, 2018). Guna membedah hubu-

ngan antar variabel, digunakan model regresi linier berganda yang memosisikan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh manajemen stres, dukungan sosial, dan kepuasan kerja, dengan uji F dan t untuk signifikansi simultan dan parsial pada  $\alpha = 0,05$  (Syauqoti & Ghozali, 2018).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kuesioner yang disebar sebanyak 126 kuesioner. Dari keseluruhan kuesioner yang disebar, sebanyak 96 kuesioner yang kembali dan jumlahnya memenuhi minimal sampel. Sedangkan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 30 kuesioner. Dalam penelitian ini, deskripsi responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, serta masa kerja.

### Uji Kualitas Data

#### Uji Validitas

**Tabel 1. Uji Validitas**

Variabel	Indikator	R Tabel	R Hitung	Keterangan
Reward	x1.1	0,263	0,374	Valid
	x1.2	0,263	0,449	Valid
	x1.3	0,263	0,464	Valid
	x1.4	0,263	0,416	Valid
	x1.5	0,263	0,594	Valid
	x1.6	0,263	0,315	Valid
	x1.7	0,263	0,578	Valid
	x1.8	0,263	0,392	Valid
	x1.9	0,263	0,385	Valid
	x1.10	0,263	0,418	Valid
Pengembangan Karir	x2.1	0,263	0,666	Valid
	x2.2	0,263	0,734	Valid
	x2.3	0,263	0,636	Valid
	x2.4	0,263	0,714	Valid
	x2.5	0,263	0,618	Valid
	x2.6	0,263	0,649	Valid
	x2.7	0,263	0,737	Valid
	x2.8	0,263	0,812	Valid
	x2.9	0,263	0,666	Valid
	x2.10	0,263	0,582	Valid
Kinerja Pegawai	y1	0,263	0,621	Valid
	y2	0,263	0,513	Valid
	y3	0,263	0,724	Valid
	y4	0,263	0,660	Valid
	y5	0,263	0,622	Valid

Variabel	Indikator	R Tabel	R Hitung	Keterangan
	y6	0,263	0,679	Valid
	y7	0,263	0,603	Valid
	y8	0,263	0,597	Valid
	y9	0,263	0,704	Valid
	y10	0,263	0,804	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Merujuk pada temuan uji validitas yang terangkum dalam Tabel 1, setiap butir pernyataan untuk seluruh variabel penelitian mencakup *reward*, pengembangan karir dan kinerja pegawai mencatatkan nilai r hitung yang berada di atas ambang batas r tabel (0,263). Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan adalah valid dan memiliki konsistensi yang kuat terhadap masing-masing variabel., sehingga dapat dikategorikan sebagai valid. Jadi kesimpulannya seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terbukti valid dan layak dijadikan alat ukur dalam penelitian.

### Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kuesioner yang diberikan dalam penelitian reliabel atau tidak dengan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Syarat agar variabel dikatakan reliabel atau tidak adalah jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Sedangkan apabila nilai *Cronbach's Alpha* < 0,70 maka artinya variabel tidak variabel. Sesuai dengan tabel 2 dapat dilihat bahwa semua variabel-variabel yang ada yaitu *reward*, pengembangan karir dan kinerja pegawai yang dipakai dalam penelitian ini semua variabelnya menunjukkan koefisien korelasi Alpha Cronbach lebih besar dari 0.700 yang dapat diartikan semua variabel dinyatakan reliabel sehingga layak untuk dilanjutkan penelitian.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel**

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
<i>Reward</i> X1	0,711	0,700	Reliabel
Pengembangan Karir X2	0,759	0,700	Reliabel
Kinerja Pegawai Y	0,759	0,700	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji Normalitas dilaksanakan untuk mengetahui apakah data yang sudah dikumpulkan memiliki distribusi yang normal atau tidak. Pada umumnya, untuk mendapatkan model regresi yang baik, data yang tersedia harus terdistribusi secara normal. Pengujian normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov Smirnov. Dalam pengujian uji normalitas, syaratnya adalah jika nilai signifikansi (Sig.) > 0,05, itu berarti normal. Sedangkan jika nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 yang

memiliki pengertian bahwa data tidak normal.

**Tabel 4. Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,90174377
Most Extreme Differences	Absolute	,093
	Positive	,093
	Negative	-,073
Test Statistic		,095
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Dalam penelitian ini, hasil test normalitas menunjukkan angka *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 dan angka tersebut lebih besar dari angka signifikan yaitu 0,05. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa data dalam riset ini telah terdistribusi dengan normal.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan guna mengetahui ada tidaknya hubungan korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi. Pada umumnya, pada model regresi yang baik tidak terdapat multikolinearitas. Pengujian multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance untuk *Reward* 0,978 dan Pengembangan Karir 0,994 dengan VIF masing-masing 1,023 dan 1,006 maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa data dari penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas. (Sumber: Data Primer yang diolah, 2026).

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini menggunakan uji Glejser. Syarat dari uji heteroskedastisitas adalah apabila nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 artinya tidak terjadi heteroskedastisitas, sedangkan apabila nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 artinya terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas menghasilkan nilai signifikansi di atas 0,05 untuk untuk *Reward* 0,95 dan Pengembangan Karir 0,936 menandakan tidak ada masalah heteroskedastisitas. Seluruh variabel independen memenuhi kriteria asumsi klasik dan pantas guna dianalisis lebih lanjut.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel independen yang jumlahnya lebih dari satu variabel dengan variabel dependennya.

**Tabel 3. Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	<i>Unstandardized</i>	Sig	Ket.
	<i>Coefficients</i>		
	B		
<i>Reward</i>	0,378	0,018	H1 Didukung oleh data
Pengembangan Karir	0,607	0,002	H2 Didukung oleh data
<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>44,718</b>	<b>0,20</b>	

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Dari persamaan regresi diatas, maka penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 44,718 yang menunjukkan bahwa apabila variabel *reward* dan pengembangan karir diasumsikan tidak mengalami perubahan/konstan atau tidak memengaruhi, maka nilai dari kinerja pegawai adalah sebesar 44,718.

2. *Reward* (X1)

Nilai koefisien regresi berganda dari variabel motivasi adalah 0,378 yang artinya apabila variabel *Reward* meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0,378 satuan dengan asumsi variabel independen yang lain sifatnya tetap.

4. Pengembangan Karir (X3)

Nilai koefisien regresi berganda dari variabel pengembangan karir adalah 0,607 yang artinya apabila variabel pengembangan karir meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,607 satuan dengan asumsi variabel independen yang lain sifatnya tetap.

### Pengujian Hipotesis

#### Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 4. Uji Koefisien Determinasi**

<i>Adjusted R Square</i>	Ket.
0,332	Variabel independen berpengaruh sebesar 33% terhadap variabel dependen.

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dari variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen, dimana nilai tersebut berada diantara nol sampai dengan satu. besar nilai Adjusted R Square adalah 0,332 atau 33% yang diberikan oleh variabel motivasi, kompetensi, dan pengembangan karir. Sementara itu, sisanya atau 67% dipengaruhi oleh faktor- faktor lain diluar dari penelitian ini.

## Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependennya. Syarat uji F terpenuhi jika nilai probabilitasnya lebih rendah dari signifikansi (0,05), yang menunjukkan bahwa model regresi tersebut sesuai. Sementara itu, jika nilai probabilitas lebih tinggi dari signifikansi, maka model regresi tidak sesuai. Mengacu pada hasil uji F dalam tabel 4.18 di atas, diperoleh nilai F sebesar 9,928 dengan nilai signifikansi 0,001 yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh secara bersamaan terhadap variabel dependen atau setiap perubahan pada semua variabel independen yang mencakup reward dan pengembangan karir secara bersama-sama akan memengaruhi kinerja karyawan/variabel dependen.

## Uji t

Pengujian t-test berfungsi dalam mengetahui apakah variabel independen dalam penelitian memiliki pengaruh pada variabel dependen secara signifikan. Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi 0,05 atau alpha sebesar 5%.

### 1. Pengujian H1

Pada pengujian hipotesis pertama ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *reward* terhadap kinerja pegawai. Hasil dari data hipotesis pertama menyatakan bahwa *reward* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai dari variabel *reward* sebesar 0,378 dengan nilai signifikansi sebesar 0,18 yang menunjukkan bahwa variabel *reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga H1 didukung oleh data.

### 2. Pengujian H2

Pada pengujian hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil dari data hipotesis menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai dari variabel pengembangan karir sebesar 0,607 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H2 didukung oleh data.

### 3. Pengujian H3

Pada pengujian hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari seluruh variabel independen yaitu *reward* dan pengembangan karir yang secara simultan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Nilai sig sebesar 0,20 dimana nilainya lebih kecil daripada 0,05 yang menunjukkan bahwa *reward* dan pengembangan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga H3 didukung oleh data.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh *Reward* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis t-test, variabel reward memperoleh nilai koefisien sebesar -0,378 dengan nilai signifikansi sebesar 0,018. Nilai signifikansi yang melebihi batas 0,05 menunjukkan bahwa variabel reward secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Gubeng. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) didukung oleh data.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemberian reward mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung. Dalam konteks organisasi sektor publik seperti KPP Pratama Gubeng, reward yang diterima pegawai umumnya bersifat terstandarisasi dan terikat pada regulasi pemerintah, sehingga variasinya antar individu cenderung terbatas. Hal ini menyebabkan reward mampu membedakan tingkat kinerja antar pegawai secara signifikan. Hasil ini tidak sejalan dengan pandangan Suryabrata (2018) yang menjelaskan bahwa ketika suatu variabel tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, hal tersebut dapat disebabkan oleh adanya pengaruh dari variabel luar (*extraneous variables*) yang tidak dikendalikan dalam penelitian. Artinya, terdapat faktor-faktor lain di luar reward yang justru lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi intrinsik, lingkungan kerja, kepemimpinan, maupun budaya organisasi.

Meskipun demikian, bukan berarti reward tidak memiliki peran penting dalam organisasi. Reward tetap berperan sebagai faktor pendorong (*hygiene factor*) yang menjaga stabilitas dan kepuasan dasar pegawai. Apabila reward tidak diberikan secara adil dan tepat waktu, maka ketidakpuasan yang timbul justru berpotensi menurunkan kinerja. Oleh karena itu, reward perlu dirancang tidak hanya sebatas kompensasi finansial, tetapi juga mencakup penghargaan non-finansial seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan diri, serta pujian dan apresiasi dari atasan. Menurut Dessler (2020), sistem reward yang efektif harus mampu menghubungkan penghargaan dengan kinerja nyata agar pegawai memiliki dorongan yang jelas untuk berprestasi. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen KPP Pratama Gubeng untuk mengevaluasi kembali sistem reward yang berlaku, tidak hanya dari sisi besaran, tetapi juga dari sisi keadilan distribusi, transparansi mekanisme pemberian reward, serta kesesuaiannya dengan kebutuhan dan ekspektasi pegawai.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis t-test, variabel pengembangan karir memperoleh nilai koefisien sebesar 0,607 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002. Nilai signifikansi yang jauh di bawah 0,05 menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Gubeng. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2)

didukung oleh data.

Nilai koefisien yang positif sebesar 0,607 mengindikasikan hubungan yang cukup kuat antara pengembangan karir dan kinerja pegawai. Artinya, semakin baik program pengembangan karir yang tersedia dan dirasakan manfaatnya oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka hasilkan bagi organisasi. Temuan ini memiliki relevansi yang kuat dalam konteks instansi pemerintah seperti KPP Pratama Gubeng. Pegawai yang melihat adanya jalur karir yang jelas dan kesempatan promosi yang terbuka berdasarkan merit akan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas kerja mereka. Sebaliknya, ketidakjelasan jalur karir seringkali menjadi salah satu sumber demotivasi dan penurunan kinerja. Kwon & Kim (2020) dalam penelitiannya pada sektor publik menemukan bahwa praktik pengembangan karir yang terstruktur secara signifikan meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai pemerintah. Lebih lanjut, Kim (2005) menegaskan bahwa faktor-faktor individual, termasuk peluang pengembangan karir, merupakan prediktor penting bagi kinerja organisasi pemerintah.

Pengembangan karir yang efektif di lingkungan KPP Pratama Gubeng dapat diwujudkan melalui beberapa mekanisme, antara lain: program pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang transparan dan berbasis kompetensi, pemberian penugasan yang menantang sebagai sarana pembelajaran, mentoring dan coaching dari atasan, serta rotasi jabatan yang terencana. Noe (2020) menekankan bahwa organisasi yang berinvestasi pada pengembangan karir tak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membangun kapasitas organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu, di antaranya Bintari & Budiono (2018) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di lingkungan perusahaan swasta, Arismunandar & Khair (2020) yang membuktikan bahwa pola pengembangan karir menjadi determinan penting kinerja karyawan, serta Aam dkk. (2020), Ali dkk. (2019), dan Pramukti (2019) yang secara konsisten menunjukkan hubungan positif antara pengembangan karir dan kinerja pegawai di berbagai jenis organisasi. Konsistensi temuan lintas penelitian ini memperkuat keyakinan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor penentu utama kinerja pegawai, baik di sektor swasta maupun publik.

### **Pengaruh *Reward* Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis dengan F-Test simultan menunjukkan bahwa reward dan pengembangan karir secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Gubeng. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) didukung oleh data. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun reward secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun apabila dikombinasikan dengan program pengembangan karir yang ter-

struktur, keduanya secara sinergis mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara nyata.

Hasil ini dapat dijelaskan melalui kerangka teori kinerja yang dikemukakan oleh Mitchell, yang menegaskan bahwa interaksi antara reward dan pengembangan karir dalam memengaruhi kinerja pegawai juga dapat dipahami melalui teori harapan (*expectancy theory*) Vroom, yang menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh keyakinannya bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), kinerja yang baik akan membawa pada reward tertentu (*instrumentality*) dan reward tersebut bernilai bagi dirinya (*valence*). Dalam konteks ini, pengembangan karir memperkuat keyakinan pegawai bahwa kinerja baik akan berbuah pada peningkatan karir, sementara reward memperkuat persepsi bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi. Keduanya secara simultan memperkuat rantai motivasi yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja.

Chen, Lin, & Huang (2022) dalam penelitiannya pada sektor publik menemukan bahwa kombinasi antara sistem reward yang kompetitif dan peluang pertumbuhan karir yang jelas secara signifikan meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai. Hal senada juga dikemukakan oleh Ahmad & Zafar (2018) yang membuktikan bahwa reward dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen dan kinerja pegawai dibandingkan ketika masing-masing variabel berdiri sendiri. Temuan-temuan tersebut menegaskan adanya efek sinergis antara reward dan pengembangan karir yang tidak dapat diabaikan dalam perancangan kebijakan SDM.

Implikasi manajerial dari temuan ini sangat relevan bagi KPP Pratama Gubeng sebagai instansi pelayanan publik yang dituntut untuk terus meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Organisasi perlu merancang sistem reward yang tidak hanya terfokus pada kompensasi finansial, tetapi juga terintegrasi dengan roadmap pengembangan karir yang transparan dan berbasis kinerja. Lebih lanjut, OECD (2021) dalam laporannya tentang kepemimpinan dan kapabilitas layanan publik menekankan pentingnya pendekatan manajemen SDM yang holistik, di mana reward dan pengembangan karir dirancang sebagai satu kesatuan sistem yang saling mendukung. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membangun budaya organisasi yang berorientasi pada prestasi dan pertumbuhan berkelanjutan.

## SIMPULAN

*Reward* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya tidak ada efek yang terjadi terkait *reward*, dalam memberikan pengaruh secara langsung untuk meningkatkan kinerja pegawai. Reward tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward tidak memiliki nilai yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Diperlihatkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh bagi para pekerja millennial terhadap

kinerja yang mereka miliki. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa pengembangan karir dan *reward* memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fauziah, dkk (2016) dan Tangkuman, et al (2015) menyatakan bahwa *reward* dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S., & Zafar, M. A. (2018). Impact of reward and career development on employee commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 42–58.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5129>
- Astuti, L., & Wahyudi, T. (2022). Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 101–112.
- Bintari, A. L., & Budiono. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Purnama Indonesia Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(4).
- Chen, C., Lin, Y., & Huang, M. (2022). Linking rewards, career growth, and commitment in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 45(2), 115–130.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Edisi Ke-4). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Pearson Education.
- Echols, J. M., & Shadily, H. (2005). *Kamus Inggris–Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). *Occupational Choice: An Approach to a General Theory*. New York: Columbia University Press.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation and career growth opportunity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 481–492. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>

- Koencoro, G. (2013). *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Selatan*. Skripsi. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An analysis of career development practices in the public sector. *Public Personnel Management*, 49(3), 435–457.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- OECD. (2021). *Public Service Leadership and Capability Report*. Paris: OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Rahmawati, S. (2021). Pengaruh penghargaan dan motivasi terhadap komitmen karyawan pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen dan Pembangunan*, 10(1), 55–66.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soeprihanto, J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development*. New York: Harper & Row.
- Suryabrata, S. (2018). *Metodologi Penelitian*. PT Rajagrafindo Persada.
- Susiyami, S. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/10.32815/jubis.v6i1.2634>