

Mengelola Kinerja dengan Perspektif Gender: Analisis Pengembangan Karir, Reward, dan Punishment

(Managing Performance with a Gender Perspective: Analysis of Career Development, Rewards, and Punishments)

Almas Farah Dinna Dewi^{1*}, Dewi Shinta Kumalasari², Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti³

Universitas Jember, Jawa Timur, Indonesia^{1,2,3}

almasfarah@unej.ac.id^{1*}, dewishintakumalasari@gmail.com², lelyhana@gmail.com³



Riwayat Artikel:

Diterima pada 31 Januari 2025

Revisi 1 pada 13 Mei 2025

Revisi 2 pada 15 Mei 2025

Revisi 3 pada 17 Mei 2025

Disetujui pada 8 Juli 2025

Abstract

Purpose: This study aims to analyze the influence of career development, rewards, and punishment on the performance of ASN employees at BKPSDM Jember, with a focus on gender perspectives in performance management. It explores how each factor contributes to employee performance and examines gender-based differences in perception and impact.

Methodology: A quantitative approach was used with total sampling of 48 ASN employees at BKPSDM Jember. Data were collected through questionnaires (primary data) and institutional records (secondary data), then analyzed using multiple linear regression, t-tests, and f-tests. An independent sample t-test was used to examine gender-based perception differences.

Results: Results: The t-test shows that career development (sig. 0.020), reward (sig. 0.006), and punishment (sig. 0.004) significantly influence employee performance. The f-test confirms the simultaneous influence of all three variables, with $F = 10.889$ greater than $F_{table} = 2.82$, and significance value of 0.000, which is less than 0.05. Gender-based differences were found in perceptions of rewards and performance, where male employees reported higher average scores. However, no significant gender differences were identified in perceptions of career development and punishment.

Conclusion: Career development, rewards, and punishments positively impact employee performance. Gender disparities in perception of rewards and performance suggest a need for more inclusive and equitable HR practices.

Limitations: The small sample size (48 employees) limits generalizability. The study also lacks qualitative insights into the underlying causes of perception differences.

Contribution: This research provides valuable insights into performance management of civil servants and offers practical guidance for designing gender-responsive HR policies at BKPSDM Jember.

Keywords: *Career Development, Gender Perspective, Performance, Punishment, Reward.*

How to Cite: Dewi, A. F. D., Kumalasari, D. S., Setyanti, S. W. L. H. (2025). Mengelola Kinerja dengan Perspektif Gender: Analisis Pengembangan Karir, Reward, dan Punishment. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 305-316.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Hockfield, 2019). Tugas dan fungsi dari BKPSDM Jember tentu perlu didukung dengan sumber daya manusia yang baik salah satu caranya dengan terus meningkatkan kinerja agar dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan. Kinerja adalah hasil kerja dari seseorang yang menjalankan tugas pokok, kewajiban serta fungsinya sebagai seorang pegawai dengan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Yolinza & Marlius, 2023). Indikator kinerja menurut (Khaeruman & Hartoko, 2021) meliputi, kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), tanggung jawab (*responsibility*), kerjasama (*teamwork*), inisiatif (*initiative*). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, salah satunya adalah pengembangan karir (Balbed & Sintaasih, 2019). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Ernawati, Bernadianto, & Rulinawaty, 2025). Indikator pengembangan karir meliputi, perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, adanya minat untuk dipromosikan (Syahputra & Tanjung, 2020). Pengembangan karir di BKPSDM Jember perlu ditingkatkan terutama pelatihan yang belum menyeluruh. Adanya kewajiban untuk memenuhi jam pengembangan kompetensi berupa pelatihan atau diklat yang diadakan oleh BKPSDM sendiri maupun Kemendagri dengan minimal 20 JP per orang masih dalam tahap “diusahakan” untuk bisa memenuhinya dikarenakan kurangnya kesadaran atau minat pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya guna pengembangan karir mereka.

Sumber daya manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Hockfield, 2019). Tugas dan fungsi dari BKPSDM Jember tentu perlu didukung dengan sumber daya manusia yang baik salah satu caranya dengan terus meningkatkan kinerja agar dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan. Kinerja adalah hasil kerja dari seseorang yang menjalankan tugas pokok, kewajiban serta fungsinya sebagai seorang pegawai dengan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Yolinza & Marlius, 2023). Indikator kinerja meliputi, kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), tanggung jawab (*responsibility*), kerjasama (*teamwork*), inisiatif (*initiative*) (Khaeruman & Hartoko, 2021).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, salah satunya adalah pengembangan karir (Balbed & Sintaasih, 2019). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Purnawati & Ni Luh G. P., 2021). Indikator pengembangan karir menurut (Syahputra & Tanjung, 2020) meliputi, perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, adanya minat untuk dipromosikan. Pengembangan karir di BKPSDM Jember perlu ditingkatkan terutama pelatihan yang belum menyeluruh. Adanya kewajiban untuk memenuhi jam pengembangan kompetensi berupa pelatihan atau diklat yang diadakan oleh BKPSDM sendiri maupun Kemendagri dengan minimal 20 JP per orang masih dalam tahap “diusahakan” untuk bisa memenuhinya dikarenakan kurangnya kesadaran atau minat pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya guna pengembangan karir mereka. Berdasarkan hasil penelusuran yang didapat, tingkat absensi pegawai ASN di BKPSDM Jember dengan rata-rata persentase yang tergolong tinggi yaitu 2,54%, sedangkan tingkat absensi yang dapat ditolerir adalah 2%. Keterlambatan dan pulang tidak sesuai peraturan kantor adalah masalah serius di lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja serta kedisiplinan pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir, pemberian reward, dan punishment terhadap kinerja pegawai ASN pada BKPSDM Kabupaten Jember. Penelitian ini berfokus pada konteks instansi pemerintahan daerah yang spesifik, yaitu BKPSDM Jember, yang hingga saat ini masih minim dieksplorasi dalam studi sejenis, terutama terkait penerapan strategi manajemen SDM berbasis reward dan punishment yang dikombinasikan dengan pengembangan karir

sebagai pendekatan terintegrasi dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini juga menyoroti aspek implementatif berupa data aktual seperti tingkat absensi dan tantangan pelatihan ASN, yang menjadikan hasil penelitian lebih aplikatif untuk kebutuhan reformasi birokrasi lokal.

Dalam konteks organisasi publik seperti BKPSDM Jember, pendekatan manajemen kinerja yang responsif gender juga menjadi semakin penting untuk memastikan keadilan dan efektivitas kebijakan sumber daya manusia. Perbedaan persepsi dan respons antara pegawai laki-laki dan perempuan terhadap pengembangan karir, reward, dan punishment dapat mencerminkan ketimpangan struktural atau budaya organisasi yang belum sepenuhnya inklusif. Oleh karena itu, memahami dinamika gender dalam pengelolaan kinerja tidak hanya relevan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga untuk mendorong terciptanya lingkungan kerja yang setara dan berkeadilan. Penelitian ini penting untuk mengidentifikasi apakah kebijakan yang ada telah diterapkan secara adil tanpa bias gender, serta bagaimana implikasinya terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

2. Tinjauan pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah serangkaian upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seorang karyawan dalam mencapai tujuan karir yang diinginkan (Balbed & Sintaasih, 2019). Ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan karir oleh organisasi, serta peningkatan pribadi yang membantu individu meraih rencana karir yang telah ditetapkan (Muna & Isnowati, 2022; Sinambela, 2021). Pengembangan karir bertujuan agar karyawan dapat berkembang secara maksimal, mencakup berbagai bentuk seperti pendidikan dan pelatihan, promosi, serta mutasi jabatan untuk memfasilitasi peningkatan karir karyawan (Effendy & Ritonga, 2022). Hal ini mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Marpaung, Nurlaela, & Suruan, 2019). Menurut (Wiyono, 2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai, yang sejalan dengan hasil penelitian yang menemukan hubungan positif antara pengembangan karir dan kinerja. (Himawan, 2025) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa pengembangan karir yang didukung oleh kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang selaras dengan hasil penelitian ini .

2.2 Reward

Reward atau penghargaan adalah bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi atau kinerja yang telah dicapai, dengan tujuan mendorong mereka untuk terus meningkatkan kinerjanya (Purnomo & Banggu, 2020). *Reward* bisa berupa materi maupun non-materi, seperti gaji, bonus, insentif, tunjangan, dan penghargaan sosial yang bertujuan memberikan motivasi serta menjaga kepuasan kerja karyawan (Ramadhani & Sari, 2023). Pemberian *reward* yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya secara lebih efisien dan produktif (Ading, Um, & Ningsih, 2017).

2.3 Punishment

Punishment atau hukuman adalah sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan organisasi dengan tujuan untuk memperbaiki perilaku dan menjaga kedisiplinan di tempat kerja (Badrianto & Ekhsan, 2021). Hukuman dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, penurunan jabatan, hingga pemecatan, tergantung pada tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan (Suparmi & Septiawan, 2019). *Punishment* yang diterapkan dengan adil dan proporsional bertujuan untuk memberi efek jera pada karyawan dan mendorong mereka untuk mematuhi peraturan yang berlaku, sehingga kinerja organisasi tetap terjaga dengan baik (Sandy & Faozen, 2017)

2.4 Kinerja

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja (Budi, 2025). Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh seberapa baik mereka memenuhi standar

yang ditetapkan oleh perusahaan dan kemampuannya dalam bekerja secara tim maupun individu (Khaeruman & Hartoko, 2021). Kinerja yang optimal dicapai melalui peningkatan kualitas kerja, tanggung jawab, kerjasama tim, dan inisiatif, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan (Yolinza & Marlius, 2023).

Berdasarkan literatur yang ada, pengembangan karir, pemberian reward, dan punishment diharapkan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, terdapat beberapa hipotesis yang diusulkan untuk menguji hubungan antar variabel tersebut.

1. Hipotesis 1: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik akan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, karena mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk tumbuh dalam organisasi (Saks, 2006)
2. Hipotesis 2: Pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
Reward, baik dalam bentuk materi maupun non-materi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai karena reward memberikan insentif yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017)
3. Hipotesis 3: Pemberian *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
Punishment atau sanksi yang diterima pegawai, meskipun dimaksudkan untuk memperbaiki perilaku, bisa menurunkan motivasi dan menyebabkan kinerja yang lebih buruk jika tidak diterapkan secara bijaksana (Gubler, Larkin, & Pierce, 2018)

Kerangka penelitian ini menjelaskan hubungan antar pengembangan karir, pemberian *reward*, *punishment*, dan kinerja pegawai. Model yang diusulkan dalam penelitian ini mengasumsikan bahwa pengembangan kari, pemberian *reward* dan pemberian *punishment* akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kerangka ini, pengembangan karir berfungsi sebagai faktor motivasi yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Pemberian reward juga diharapkan memberikan dorongan tambahan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, punishment yang diterapkan tanpa pendekatan yang tepat bisa mengurangi motivasi pegawai, yang pada gilirannya akan berdampak buruk pada kinerja mereka.

Model hubungan yang diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karir → Kinerja Pegawai
2. Pemberian Reward → Kinerja Pegawai
3. Pemberian Punishment → Kinerja Pegawai

Penelitian serupa juga sebelumnya pernah dilakukan di perusahaan swasta yang menganalisis pengaruh Reward, Punishment, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Mitra PT Hannas Fantastic Tour. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara reward dan punishment tidak memiliki pengaruh signifikan. Namun dalam konteks organisasi publik, pendekatan manajemen kinerja yang responsif gender menjadi semakin penting untuk memastikan keadilan dan efektivitas kebijakan sumber daya manusia. Penelitian ini selanjutnya mencoba menambahkan analisis mengenai perbedaan persepsi dan respons antara pegawai laki-laki dan perempuan terhadap pengembangan karir, reward, dan punishment yang dapat mencerminkan ketimpangan struktural atau budaya organisasi yang belum sepenuhnya inklusif. Misalnya, studi oleh (Otchere-Ankrah, 2022) menyoroti bahwa sistem reward yang dirancang dengan mempertimbangkan perbedaan gender dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh (Cropanzano, Keplinger, Lambert, Caza, & Ashford, 2023) menemukan bahwa respons terhadap hukuman juga dapat bervariasi antara laki-laki dan perempuan, tergantung pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Dalam hal pengembangan karir, studi oleh (Shi, Yang, Sun, Zeng, & Cai, 2023) menunjukkan bahwa akses terhadap pelatihan dan promosi sering kali masih dipengaruhi oleh stereotip gender, yang mengakibatkan perempuan memiliki peluang lebih terbatas dibandingkan laki-laki. Lebih lanjut, penelitian oleh (Blau et al., 2020) mengungkapkan bahwa adanya perbedaan persepsi maupun distribusi reward antara gender dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan memengaruhi loyalitas serta produktivitas pegawai. Oleh karena itu, memahami dinamika gender dalam pengelolaan

kinerja tidak hanya relevan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga untuk mendorong terciptanya lingkungan kerja yang setara dan berkeadilan. Sehingga penelitian ini mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data dari pegawai BKPSDM Kabupaten Jember berdasarkan perspective gender.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* untuk menjelaskan pengaruh pengembangan karir, pemberian *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai ASN di BKPSDM Kabupaten Jember. Sampel penelitian terdiri dari seluruh pegawai ASN di BKPSDM Kabupaten Jember yang berjumlah 48 orang, menggunakan teknik *sampling* total. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner, serta data sekunder dari sumber yang relevan.

Variabel yang diteliti terdiri dari pengembangan karir (X1), pemberian *reward* (X2), *punishment* (X3), dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert yang memiliki lima tingkat jawaban. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen yang digunakan memiliki kualitas yang baik. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai. Sebelum analisis dilakukan, uji asumsi klasik seperti normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas harus dipenuhi. Selain itu, uji F digunakan untuk menguji apakah pengembangan karir, reward, dan punishment secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain analisis regresi linear berganda, penelitian ini juga menggunakan uji beda *independent sample t-test* untuk mengidentifikasi perbedaan persepsi antara pegawai laki-laki dan perempuan terhadap masing-masing variabel, yaitu pengembangan karir, reward, punishment, dan kinerja. Uji ini dilakukan dengan membandingkan rata-rata skor jawaban berdasarkan gender responden. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan dalam persepsi dan pengalaman kebijakan manajemen kinerja antar *gender* di lingkungan BKPSDM Jember. Seluruh analisis dilakukan menggunakan bantuan software statistik SPSS versi terbaru.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Statistik

Variabel	B	t	Sig.
Konstanta	0,597		0,874
Pengembangan karir (X1)	0,286	2,099	0,006
Reward (X2)	0,572	2,876	0,001
Punishment (X3)	0,306	3,064	0,001

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 2. diketahui persamaan regresi dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = 0,597 + 0,286 X1 + 0,572 X2 + 0,306 X3$$

1. Nilai konstanta sebesar 0,597, angka ini merupakan angka konstan yang artinya jika variabel pengembangan karir (X1), pemberian reward (X2), dan punishment (X3) nilainya 0, maka variabel kinerja (Y) bernilai 0,597.
2. Pengembangan karir (X1), nilai koefisien regresi bernilai positif yaitu sebesar 0,286 artinya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y), dan setiap ada faktor yang meningkatkan variabel pengembangan karir, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai ASN pada BKPSDM Jember. Berdasarkan Tabel 2. diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,099 > 2,015$ dan nilai

signifikansi $< 0,05$ sehingga dapat dikatakan variabel pengembangan karir (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

3. Pemberian reward (X2), nilai koefisien regresi bernilai positif yaitu sebesar 0,572 artinya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y), dan setiap ada faktor yang meningkatkan variabel pemberian reward, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai ASN pada BKPSDM Jember. Berdasarkan Tabel 2. diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,876 > 2,015$ dan nilai sig. $< 0,05$ sehingga dapat dikatakan variabel pemberian reward (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
4. Pemberian punishment (X3), nilai koefisien regresi bernilai positif yaitu sebesar 0,306 dan artinya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y), dan setiap ada faktor yang meningkatkan variabel pemberian punishment, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai ASN pada BKPSDM Jember. Berdasarkan Tabel 2. nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,064 > 2,015$ dan nilai sig. $< 0,05$ sehingga dapat dikatakan variabel pemberian punishment (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

4.2 Uji F

Hasil uji F dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji F

Model		df	F	Sig.
1	Regression	3	10.889	.000 ^b
	Residual	44		
	Total	47		

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 3. menunjukkan nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $10,889 \geq 2,82$ dan nilai sig. $0,000 \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel bebas yaitu pengembangan karir, pemberian reward, dan punishment terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

4.3 Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4

Tabel 4. Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R Square
1	.653 ^a	.426

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4. nilai R square atau R² sebesar 0,426 artinya variabilitas variabel pengembangan karir (X1), pemberian reward (X2), dan punishment (X3) mampu menjelaskan kinerja pegawai (Y) sebesar 42,6%.

Tabel 5. Hasil Uji Beda Gender

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p
	Equal variances assumed	1.656	.205	-.394	46	.348

pengembangan karir	Equal variances not assumed				-.360	25.549	.361
reward	Equal variances assumed	1.495	.228		-3.020	46	.002
	Equal variances not assumed				-3.351	43.240	<.001
punishment	Equal variances assumed	8.638	.005		.575	46	.284
	Equal variances not assumed				.702	44.801	.243
kinerja	Equal variances assumed	.873	.355		-3.318	46	<.001
	Equal variances not assumed				-3.423	36.163	<.001

Sumber: Data diolah, 2024

Hasil analisis Independent Samples t-Test menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi yang signifikan antara pegawai laki-laki dan perempuan terhadap *reward* dan kinerja, sementara tidak ditemukan perbedaan signifikan terhadap *punishment* dan pengembangan karir. Nilai signifikansi untuk variabel *reward* adalah 0,004, dengan nilai rata-rata lebih tinggi pada kelompok laki-laki ($mean = 4,5894$) dibandingkan perempuan ($mean = 4,2897$). Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai laki-laki merasakan penghargaan atau imbalan atas kinerja mereka secara lebih positif dibandingkan perempuan, yang mungkin mencerminkan perbedaan akses atau ekspektasi terhadap sistem *reward* yang berlaku di organisasi. Pada variabel kinerja, hasil uji t juga menunjukkan perbedaan yang signifikan dengan nilai $p = 0,002$. Pegawai laki-laki memiliki rata-rata persepsi kinerja yang lebih tinggi ($mean = 4,6000$) dibandingkan perempuan ($mean = 4,2774$). Hal ini mengindikasikan bahwa laki-laki cenderung menilai kinerja mereka lebih baik, atau kemungkinan adanya faktor internal seperti kepercayaan diri, maupun faktor eksternal seperti penugasan dan peluang kerja yang lebih menonjol pada kelompok tersebut. Temuan ini memperkuat perlunya evaluasi sistem kerja dan distribusi beban kerja berbasis *gender* untuk memastikan keadilan dan representasi yang seimbang dalam capaian kinerja.

Sementara itu, tidak ditemukan perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan terhadap *punishment* ($p = 0,568$) dan pengembangan karir ($p = 0,695$). Ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap penerapan sanksi serta akses terhadap pengembangan karir relatif seragam antar gender di lingkungan BKPSDM Jember. Meskipun demikian, penting bagi organisasi untuk tetap melakukan audit kebijakan berbasis *gender* secara berkala guna mencegah ketimpangan tersembunyi, terutama dalam hal *reward* dan kinerja yang terbukti menunjukkan perbedaan signifikan. Pendekatan ini penting dalam mendukung sistem manajemen ASN yang lebih inklusif dan berorientasi pada keadilan.

4.4. Pembahasan

4.4.1 Pengembangan Karir (X1)

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil pengolahan data, hasil uji t untuk variabel pengembangan karir t_{hitung} sebesar 2,099 dengan nilai sig. 0,020 yang berarti $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin sering pegawai BKPSDM Jember mengikuti program pengembangan karir, maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bramasta & Wahyuningsih, 2023; Budiharta, 2020; Wiyono, 2023), yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini juga sejalan dari hasil yang telah dilakukan (Ferial, Putra, Yusriadi, Syahputri, & Sadapotto, 2021) bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai. (Dachi, 2018) juga menekankan pentingnya pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja pegawai, yang sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja.

Indikator pengembangan karir, yakni perlakuan yang adil dalam berkarir, sudah dilaksanakan akan tetapi masih diperlukan upaya untuk meningkatkan program pengembangan karir di BKPSDM

Kabupaten Jember serta meningkatkan minat dan kesadaran pegawai yang kurang terhadap pengembangan karir mereka. Penyesuaian program berdasarkan kebutuhan seperti pelatihan dan pendidikan yang lebih menarik, meningkatkan program coaching dan mentoring sebagai bentuk pendampingan untuk membantu pegawai mengembangkan keterampilan dan karir lebih lanjut khususnya bagi pegawai yang menunjukkan minat yang rendah dalam pengembangan karirnya. Pengembangan karir di BKPSDM terdiri dari program pelatihan dan pendidikan (tugas belajar), promosi, dan mutasi. Pelatihan di BKPSDM terdiri dari pelatihan klasikal dan non-klasikal. Pelatihan klasikal biasanya meliputi seminar, diklat, bimtek, dan kursus yang biasanya diadakan 1–3 hari, sedangkan pelatihan non-klasikal meliputi coaching, mentoring, e-learning, dan webinar. Kewajiban ASN untuk memenuhi jam pengembangan kompetensi minimal 20 JP berupa pelatihan atau diklat masih dalam tahap diusahakan, karena kurangnya kesadaran pegawai untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan kemampuannya. Sehingga penelitian ini juga mengonfirmasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Wijaya & Junengsih, 2024) dan yang juga menemukan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sejalan dengan hasil yang ditemukan dalam penelitian ini (Wijaya & Junengsih, 2024).

4.4.2 Pemberian Reward (X2)

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa pemberian *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil pengolahan data, didapat hasil uji t untuk variabel pemberian *reward* menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,876 dengan nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *reward* yang diperoleh pegawai BKPSDM Jember, maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Frimayasa, Windayanti, Fathiani, Rahmat, & Febrian, 2021), (Damayanti, Nugroho, & Salsabila, 2022) yang mengungkapkan bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bekerja tanpa adanya *reward* akan membuat pegawai bekerja ala kadarnya tanpa adanya motivasi. BKPSDM Jember harus bisa meningkatkan pemberian *reward* kepada pegawainya, jika tidak ada peningkatan pemberian *reward* pegawai akan kehilangan motivasi dalam bekerja sehingga dapat menurunkan kinerja perusahaan. Pemberian *reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud finansial atau non-finansial yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai imbalan atas potensi pegawai atau kontribusi yang baik terhadap perusahaan. *Reward* finansial yang diberikan kepada pegawai di BKPSDM Jember berupa TPP (tambahan penghasilan pegawai). Pemberian TPP didasari oleh penilaian kinerja harian 60% dan disiplin kerja 40%. Pemberian gaji 13 dan gaji 14 (THR) yang termasuk dalam jenis remunerasi. *Reward* dan remunerasi memiliki konsep yang berbeda. *Reward* diberikan terkait dengan pencapaian atau kontribusi pegawai dan diberikan sebagai imbalan untuk kinerja yang memuaskan dan mencapai target yang diharapkan, sedangkan remunerasi merupakan kompensasi yang sudah menjadi hak pegawai yang diberikan secara berkala atau rutin setiap tahun.

Pemberian *reward* non-finansial bagi ASN pada BKPSDM Jember dapat berupa pemberian peluang promosi jabatan, kenaikan pangkat serta penghargaan berupa prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) berdasarkan prestasi kerja, kompetensi, dan kinerja yang luar biasa. Pemberian penghargaan merupakan salah satu cara untuk memberikan pengakuan atas kinerja, kontribusi yang baik dan dedikasi dalam melaksanakan tugas, serta memotivasi agar lebih berprestasi dan berkembang untuk meningkatkan kualitas kerja. BKPSDM Jember harus dapat memastikan bahwa *reward* yang diberikan benar-benar berdampak positif pada kinerja pegawai. Implementasi yang tepat dari program *reward*, dengan kriteria yang jelas dan konsisten, dapat membantu pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik. Dalam studi yang dilakukan oleh Sifia Febrianti, ditemukan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* secara efektif dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Majid, Hakim, & Assadam, 2021).

4.4.3 Punishment (X3)

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa pemberian *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil pengolahan data, didapat hasil uji t untuk variabel pemberian *punishment* menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 3,064 dengan nilai sig. 0,004 yang $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya pemberian *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ekhsan, 2019; Widastari, 2023) mengungkapkan bahwa pemberian *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penerapan sistem pemberian hukuman disiplin secara bertahap dapat memberikan umpan balik langsung tentang perilaku atau kinerja yang tidak sesuai harapan. Pegawai dapat segera menyadari kesalahan mereka dan melakukan perbaikan secara menyeluruh. Penerapan *punishment* dengan benar dan tepat, dapat meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai. Pelaksanaan *punishment* di BKPSDM Jember sudah efektif.

Pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai berupa, terlambat hadir ke kantor, pulang tidak sesuai dengan peraturan, tidak ada di tempat saat diperlukan, dan tidak menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Pemotongan TPP juga merupakan sanksi yang diberikan oleh BKPSDM Jember kepada pegawai yang terlambat hadir ke kantor dan pegawai yang mengalami penurunan kinerja sehingga tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu. Pemotongan TPP sudah dijelaskan dalam Peraturan Bupati Jember No. 2 Tahun 2023. Pegawai ASN yang terlambat masuk kerja dan pulang sebelum waktunya dalam kurun waktu 30 menit akan mendapat potongan TPP sebesar 0,5%, dan akan terus bertambah. Sanksi hukum yang diberikan oleh BKPSDM Kabupaten sesuai dengan aturan yang berlaku dan telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021, tentang Disiplin ASN, pemberian *punishment* dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang, dan hukuman disiplin berat. Pelaksanaan *punishment* bertujuan untuk memperbaiki pegawai yang melanggar. Pemberian hukuman tersebut nantinya dapat merubah sikap para pegawai menjadi lebih disiplin, sehingga berdampak pada kinerja yang baik dan profesional (Salam, Sundari, & Pakpahan, 2023).

Berdasarkan hasil pengolahan data, hasil uji simultan (uji f) menunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $10,889 > 2,82$ dan nilai sig. $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir, pemberian reward, dan punishment secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai R^2 atau R^2 square sebesar 0,426 artinya besarnya pengaruh dari pengembangan karir (X1), pemberian reward (X2), dan punishment (X3) sebesar 42,6%. Ketiga variabel saling terkait dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara bersama-sama atau simultan. Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, ASN yang melihat adanya peluang untuk berkembang dan maju dalam karirnya cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Melalui pelatihan dan pengembangan ASN dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, yang berdampak langsung pada kinerja. Pengakuan dan apresiasi seperti penghargaan finansial atau non-finansial dapat membuat ASN merasa dihargai atas kontribusinya sehingga meningkatkan motivasi dan kinerjanya. ASN yang mendapatkan reward cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya yang berdampak pada peningkatan kinerja. Selain pemberian reward, penerapan punishment yang tepat dapat meningkatkan disiplin kerja dikalangan ASN, yang berdampak pada peningkatan kinerja. ASN yang menerima punishment diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya untuk menghindari hukuman di masa mendatang. Implementasi yang seimbang dan tepat dari ketiga variabel dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, bermotivasi tinggi, dan berkinerja baik, hal ini penting untuk mencapai tujuan organisasi dan memastikan bahwa ASN di BKPSDM Jember bekerja secara efektif dan efisien.

4.5 Implikasi dengan Perspective Gender

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Pertama, organisasi perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap sistem *reward* dan penilaian kinerja agar lebih responsif terhadap isu-isu kesetaraan *gender*. Perbedaan persepsi terhadap *reward* dapat mencerminkan kesenjangan dalam pengakuan atas kontribusi pegawai, atau bahkan akses yang tidak seimbang terhadap peluang penghargaan. Kedua, peningkatan transparansi dalam pemberian *reward* dan pelaporan kinerja secara objektif perlu dikembangkan untuk mencegah bias yang tidak disadari. Terakhir, diperlukan pelatihan manajerial berbasis *gender equity* agar pimpinan unit kerja dapat

memahami dan mengelola keberagaman dengan lebih adil, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung kinerja optimal seluruh pegawai tanpa diskriminasi.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir, pemberian *reward*, dan penerapan *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Jember. Ketiga faktor tersebut terbukti menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja, menciptakan budaya kerja yang produktif, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi sektor publik. Temuan ini menegaskan pentingnya peran manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam mengelola potensi aparatur sipil negara. Hasil uji beda berdasarkan *gender* menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara pegawai laki-laki dan perempuan dalam persepsi terhadap *reward* dan kinerja. Pegawai laki-laki menunjukkan rata-rata persepsi yang lebih tinggi terhadap kedua variabel tersebut dibandingkan perempuan. Hal ini mengindikasikan adanya potensi ketimpangan dalam persepsi maupun distribusi penghargaan dan penilaian kinerja di lingkungan organisasi. Sementara itu, tidak terdapat perbedaan signifikan dalam persepsi terhadap *punishment* dan pengembangan karir, yang menunjukkan bahwa kedua kebijakan tersebut dirasakan relatif setara oleh seluruh pegawai, tanpa membedakan *gender*.

BKPSDM Kabupaten Jember disarankan untuk meningkatkan program pengembangan karir dengan pendekatan yang lebih personal, seperti *mentoring* dan *coaching*, agar pegawai dapat mengembangkan keterampilan sesuai dengan potensi dan minat masing-masing. Penting juga untuk melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan melalui survei internal dan evaluasi kinerja secara berkala. Pemberian *reward* perlu ditingkatkan sebagai bentuk apresiasi nyata terhadap kinerja pegawai, misalnya dalam bentuk promosi jabatan, kenaikan pangkat, atau penghargaan non-finansial lainnya. Di sisi lain, pemberian *punishment* perlu dilakukan secara tegas dan adil agar dapat menumbuhkan kedisiplinan, meningkatkan akuntabilitas, dan memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya. Selain itu, mengingat adanya perbedaan persepsi *reward* dan kinerja berdasarkan *gender*, maka perlu dirancang sistem penilaian dan penghargaan yang lebih inklusif dan adil gender.

Limitasi dan Studi Lanjutan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain durasi pengisian kuesioner yang relatif lama dan prosedur yang mengharuskan peneliti meninggalkan lembaran kuesioner di kantor. Hal ini dapat menyebabkan penundaan dalam pengumpulan data serta kemungkinan kuesioner tidak terisi dengan lengkap atau tidak sesuai dengan instruksi yang diberikan. Kurangnya kontrol peneliti atas proses pengisian kuesioner dapat berdampak pada keakuratan dan konsistensi data, dengan kemungkinan adanya jawaban yang tidak sepenuhnya jujur atau kesalahan pengisian. Langkah-langkah yang telah diambil untuk meminimalkan dampak keterbatasan ini adalah memberikan instruksi yang jelas dan melakukan *follow-up* secara berkala.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember (FEB UNEJ) atas dukungan, fasilitas, dan kesempatan yang telah diberikan selama proses penelitian ini berlangsung. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh jajaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jember atas kerja sama, waktu, serta keterbukaan yang sangat membantu dalam pengumpulan data. Tak lupa, penulis menghaturkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

References

- Ading, S., Um, R., & Ningsih, S. M. (2017). Pengaruh Reward (Penghargaan), Punishment (Hukuman) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951-962. doi:<https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). *Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui pemediasi motivasi kerja karyawan*. Udayana University.
- Blau, F. D., Kahn, L. M., Comey, M., Eng, A., Meyerhofer, P., & Willén, A. (2020). Culture and gender allocation of tasks: source country characteristics and the division of non-market work among US immigrants. *Review of Economics of the Household*, 18(4), 907-958. doi:<https://doi.org/10.1007/s11150-020-09501-2>
- Bramasta, F. Y., & Wahyuningsih, S. (2023). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Surteckariya Indonesia Bagian Produksi. *Journal on Education*, 5(4), 16599-16605.
- Budi, I. K. C. (2025). *PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMPENSASI, DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. DIRGAHAYU VALUTA PRIMA, DENPASAR, BALI*. Universitas Mahasaraswati Denpasar. Retrieved from <https://eprints.unmas.ac.id/id/eprint/8133>
- Budiharta, A. D. (2020). PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) PROVINSI BANTEN. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 2(1), 62-72. doi:<https://doi.org/10.33592/perspektif.v2i1.568>
- Cropanzano, R., Keplinger, K., Lambert, B. K., Caza, B., & Ashford, S. J. (2023). The organizational psychology of gig work: An integrative conceptual review. *Journal of applied psychology*, 108(3), 492.
- Dachi, E. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan. *STIE Nias Selatan*.
- Damayanti, D., Nugroho, M. A. S., & Salsabila, S. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam Nasari Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 8(4), 84-101. doi:<https://doi.org/10.32477/jrm.v9i2.459>
- Effendy, S., & Ritonga, S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan Bagian Produksi Pengolahan PTPN III Rantauprapat. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i3.951>
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 13(1), 1-13. doi:<https://doi.org/10.33558/optimal.v13i1.1734>
- Ernawati, E., Bernadianto, R. B., & Rulinawaty, R. (2025). The Influence of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at the Cooperatives, Small and Medium Enterprises, Trade and Industry Service of Lamandau Regency. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(1), 577-582. doi:<https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i1.386>
- Ferial, E. W., Putra, R. S. P., Yusriadi, Y., Syahputri, Y., & Sadapotto, A. (2021). Effect of competence and compensation on job satisfaction through employee performance of the Health Service Office of West Sulawesi Province.
- Frimayasa, A., Windayanti, W., Fathiani, F., Rahmat, R., & Febrian, W. D. (2021). Effect of reward and punishment on employee performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 179-186. doi:<https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.215>
- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2018). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*, 64(11), 4967-4987. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2883>
- Himawan, M. N. (2025). *Pengaruh Servant Leadership Dan Sustainable Career Development Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Affective Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Desa Wisata Indonesia)*.

- Hockfield, S. (2019). *The age of living machines: how biology will build the next technology revolution*: WW Norton & Company.
- Khaeruman, K., & Hartoko, G. (2021). Pelaksanaan training dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 7(2), 191-201. doi:<http://dx.doi.org/10.35906/jurman.v7i2.931>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. doi:<https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Majid, A., Hakim, A. L., & Assadam, E. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *JAS-PT (Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi Indonesia)*, 5(1), 9-16. doi:<https://doi.org/10.36339/jaspt.v5i1.396>
- Marpaung, A., Nurlaela, N., & Suruan, T. M. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat. *Cakrawala Management Business Journal*, 2(1), 234-251. doi:<https://doi.org/10.30862/cm-bj.v2i1.16>
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Studi Pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1119-1130. doi:<https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>
- Otchere-Ankrah, B. (2022). Performance management and employee engagement in public institutions: A developing country perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 112122-112122.
- Purnomo, A., & Banggu, M. (2020). Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sorong. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(1), 49-62.
- Ramadhani, M., & Sari, T. N. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Prima Terminal Petikemas Belawan. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(2), 148-161. doi:<https://doi.org/10.58192/wawasan.v1i2.593>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salam, B. G., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2023). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Pemerintahan. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 4(2), 386-392. doi:<https://doi.org/10.32585/jbfe.v4i2.4774>
- Sandy, S. R. O., & Faozen, F. (2017). Pengaruh reward dan punishment serta rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan hotel di jember. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas*, 1(2), 134-150.
- Shi, W., Yang, J. F., Sun, T., Zeng, Y., & Cai, Z. (2023). Do people become more proactive at work as they grow older? Examining the mediating roles of intrinsic motivation, emotional exhaustion, and career aspiration. *Frontiers in Psychology*, 14, 1154861. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1154861>
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*: Bumi Aksara.
- Suparmi, S., & Septiawan, V. (2019). Reward dan punishment sebagai pemicu kinerja karyawan pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran. *Serat Acitya*, 8(1), 51.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283-295. doi:<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130>
- Widastari, V. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Pertanian Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. *Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6), 332-343.
- Wijaya, S. R., & Junengsih, K. I. (2024). The Effect of Digitalization on Employee Performance on PT. Ilham Jaya Cabindo Jakarta. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)*, 8(1).
- Wiyono, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Grand Asrilia Hotel Bandung. doi:<https://doi.org/10.32670/coopetition.v14i2.1045>
- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183-203. doi:<https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1640>