

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI KPP PRATAMA BANDUNG CICADAS

Oleh : KRISTO HALLEY PARDAMEAN
NPM. 188010044

*Konsentrasi Kebijakan Publik
Program Magister Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik
Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung*

Abstrak

Penelitian ini berjudul Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap motivasi Kerja Pegawai KPP Pratama Bandung Cicadas. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data dan informasi, lalu mengolahnya sehingga dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pegawai KPP Pratama Bandung Cicadas, sedangkan tujuan dalam penelitian ini adalah untuk : Menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan karir, budaya organisasi dan Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Cicadas serta menganalisis dan mendeskripsikan besarnya pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja pegawai pada KPP Pratama Bandung Cicadas.

Hasil penelitian deskriptif menunjukkan bahwa pengembangan karir, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada KPP Pratama Bandung Cicadas berada pada rentang kriteria cukup baik menuju baik. Sedangkan hasil penelitian melalui analisis jalur menunjukkan hasil pengembangan Karir (X1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 29,83% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (X2) sebesar 6,43%, Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 33%. Variabel Budaya Organisasi (X2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 32,38% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Pengembangan Karir (X1) sebesar 6,43%, sehingga total pengaruhnya sebesar 39%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Pengembangan Karir (X1) dan Budaya Organisasi (X2) dalam menentukan variasi Motivasi Kerja (Y) adalah sebesar 72%. sedangkan sisanya (E1) sebesar 28% merupakan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi motivasi selain Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi.

Kata Kunci : Pengembangan karir, budaya organisasi dan Kinerja Pegawai

A. Pendahuluan

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan instansi vertikal di bawah Kementerian Keuangan dalam menerapkan budaya kerja mengacu pada Lima Nilai Kementerian Keuangan adalah: norma yang dijadikan sebagai panduan moral dalam berfikir, berkata, berperilaku, dan bertindak bagi pimpinan dan seluruh pegawai di Kementerian keuangan. Nilai-nilai Kementerian Keuangan telah didefinisikan secara jelas dan disertai dengan perilaku utama supaya dapat memberikan petunjuk yang nyata dalam kehidupan setiap pegawai baik secara individu maupun unit organisasi. Hal ini diimplementasikan dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-nilai Kementerian Keuangan. Semakin tingginya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan perpajakan mengakibatkan DJP dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Keberhasilan suatu organisasi atau organisasi ini dipengaruhi oleh kinerja pegawai (job performance) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Lia Muliawaty, 2019)

Berbagai perubahan yang dilakukan oleh DJP salah satunya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dimasa yang akan datang. Menurut Mangkuprawira (2007) menyatakan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah kinerja pegawai. Prestasi yang dicapai oleh individu ataupun kelompok kerja sesuai dengan aturan yang berlaku yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pemerintah senantiasa berusaha mendorong sikap dan perilaku pegawai ke arah hasil

kerja yang lebih baik. Perhatian pemerintah tersebut ditujukan pada penciptaan kinerja pegawai yang diarahkan pada peningkatan prestasi kerja dan dapat tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sondang P. Siagian (2002 : 10) mengemukakan bahwa "...etos kerja harus dipegang teguh oleh semua pegawai dalam organisasi". Kemudian Muchdarsyah Sinungan (2003;3) menegaskan bahwa ketercapaian kinerja produktif perlu ditunjang oleh : "Kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, dan hubungan kerja yang harmonis." Kompetensi dan produktivitas pegawai senantiasa menjadi fokus KPP Pratama Bandung Cicadas untuk terus ditingkatkan demi mendukung kelangsungan tugas dan pencapaian target kinerja yang optimal. Mengacu pada beberapa pendapat tersebut, diketahui bahwa kinerja merupakan hasil dari kemampuan kerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Oleh sebab itu, kinerja seorang pegawai dikatakan baik apabila ia memiliki motivasi kerja yang tinggi, dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya tepat waktu, selalu memberikan kontribusi dan memiliki sikap serta perilaku yang baik sesuai standar kerja yang telah ditentukan baik oleh organisasi maupun nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan sekitar ia bekerja.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis dilapangan, mengenai kinerja, masih terdapat aspek yang lemah yaitu mengenai tingkat kerja sama antar pegawai.

Berdasarkan pengamatan penulis pada KPP Pratama Bandung Cicadas, disini terlihat adanya komunikasi yang kurang lancar, baik komunikasi yang terjadi sesama pegawai ataupun komunikasi antara bawahan dan pimpinan. Hal ini terlihat dari beberapa fenomena seperti dalam memberikan tugas, pimpinan terkadang menganggap spele dengan tugas yang diberikan tanpa bertanya sudah dimengerti atau belum pegawainya, dan atau mungkin pemimpin memberi tugas tidak sesuai dengan minat bakatnya hanya menganggap pegawainya harus melaksanakan tugas yang diberikan. Selain itu masih adanya pegawai yang kurang peduli terhadap permasalahan yang dihadapi, juga masih terdapat pegawai yang tidak saling mendukung antara sesama pegawai terutama dalam melaksanakan tugas. Ini terlihat dengan sikapnya yang acuh tak acuh terhadap pegawai lain. Selanjutnya pegawai kurang menghargai pimpinan apabila pimpinan tidak berada di kantor dan diantara sesama pegawai bersifat individual yang menjadikan kerjasama kurang terbangun dengan baik. Dan pegawai merasa memiliki hak dan kewajiban berbeda satu sama lainnya, sehingga terjadi perbedaan kepentingan oleh masing-masing pegawai dan juga merasa pimpinan memiliki kepentingan yang kurang sesuai dengan tugas yang dilakukan pegawai, yang menjadikan suasana kerja menjadi kurang kondusif.

Untuk mengetahui sejauhmana pegawai dapat bekerja dengan baik dalam meningkatkan mutu pelayanan kinerja yang optimal dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas pegawai, maka yang dilakukan oleh KPP Pratama Bandung Cicadas dan bahkan hampir di seluruh instansi pemerintahan di Indonesia sebagai bahan Penilaian Pegawai melalui Penilaian Prestasi

Kerja. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3), dan merupakan salah satu mata rantai dalam tata laksana manajemen kepegawaian, juga sebagai evaluasi terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan seseorang pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi berdasarkan tolak ukur dan standar yang ditetapkan dalam kurun waktu satu tahun. Dalam penilaian Prestasi Kerja PNS unsur yang dinilai adalah dengan kualifikasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) (60%) dan perilaku (40%), dimana penilaian SKP yang dilakukan dengan menghitung tingkat capaian SKP yang ditetapkan untuk setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan, yang diukur dengan empat (4) aspek, yaitu : aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan aspek perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Melihat uraian di atas, mengacu pada fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan serta mengingat betapa pentingnya pengembangan karier, motivasi, kepuasan kerja sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, dan penelitian inipun merupakan penelitian yang pertama yang dilakukan di pegawai KPP Pratama Bandung Cicadas , dan peneliti tertarik untuk mengkaji secara mendalam mengenai **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap motivasi Kerja Pegawai KPP Pratama Bandung Cicadas”**

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data dan informasi, lalu mengolahnya sehingga dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pegawai KPP Pratama Bandung Cicadas, sedangkan tujuan dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan karir dan budaya organisasi pada KPP Pratama Bandung Cicadas ;
2. Menganalisis dan mendeskripsikan motivasi kerja pegawai pada KPP Pratama Bandung Cicadas ;
3. Menganalisis dan mendeskripsikan besarnya korelasi antara pengembangan karir dengan budaya organisasi;
4. Menganalisis dan mendeskripsikan besarnya pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja pegawai pada KPP Pratama Bandung Cicadas ;

C. Landasan Teori

1. Konsep Administrasi Publik

Suatu bangsa dan suatu negara yang ingin mencapai kemajuan dalam berbagai aspek kehidupan dan penghidupan yang modern, tidak mempunyai pilihan lain selain mengutamakan pembinaan serta pengembangan administrasi dan filsafat administrasinya yang sesuai kepribadian dan tujuan bangsa dan negara itu serta dengan memperhitungkan faktor faktor lingkungan yang mempengaruhinya (Siagian, 2015: 1).

Administrasi dikenal dalam arti sempit yang berasal dari kata bahasa Belanda “administratie” yang berarti: tata usaha kantor, tulis menulis atau clerical work. Sedangkan pengertian administrasi secara luas menurut Siagian (2015: 2). adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Herbert A. Simmon yang dikutip Syafiie (2006) definisi Administrasi adalah “kegiatan-kegiatan kelompok kerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama”.

Unsur dari administrasi adalah (1) dua orang manusia atau lebih, (2) tujuan, (3) tugas yang hendak dilaksanakan, serta (4) sarana dan prasarana tertentu. (Siagian, 2015: 3). Tjokroamidjojo (1994: 16) mengemukakan bahwa ditinjau dari segi perkembangannya, administrasi dapat bagi atas dua bagian besar, yaitu : (1) Administrasi negara (Public Administration) dan (2) Administrasi niaga (Business Administration)”. Secara khusus, administrasi negara terbagi ke dalam tiga unsur besar sebagaimana dikemukakan Tjokroamidjojo (1994: 19):

Unsur administrasi negara adalah (a) Administrasi Keuangan, (b) Administrasi Kepegawaian, (c) Administrasi Material dan ketiga unsur administrasi tersebut memiliki tugas yang sama yaitu bertugas untuk mendapatkan, menggunakan dan mengendalikan.

Pengertian public menurut Islamy (2003: 10) bahwa “dalam public administration tidak lagi secara tradisional diartikan semata-mata bersifat kelembagaan, tetapi dalam hubungannya dengan seberapa besar

pengaruh/kaitan lembaga tersebut dengan kepentingan publik”.

Administrator publik disebut administrator publik karena ia memiliki peranan dan kewajiban yang khusus, yaitu suatu peran publik dan kewajiban publik (a public role and public obligation). Dalam hubungan ini Goerl dalam Islamy (2003: 9) memberikan gambaran tentang “adanya tiga macam perbedaan administrator publik yaitu sebagai birokrat : sebagai pemain (aktivis) politik dan sebagai profesional”.

Administrator publik sebagai birokrat menurut Islamy (2003: 12) “mempunyai karakteristik sebagai pelaksana kebijaksanaan yang telah dirumuskan oleh superior politiknya (pembuat kebijaksanaan)”. Dengan demikian ia tidak memiliki peran politik, tetapi semata-mata instrumental yang mempunyai tanggungjawab administratif (administrative responsibility).

2. Konsep Pengembangan Karir

Pengembangan karir didefinisikan Gary Dessler (2007, h : 5) Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.1 Tahun 2017 sebagai : ”Serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti workshop) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang”.

Andrew J. Fubrin dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006, h.77) Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.1 Tahun 2017 menyatakan bahwa : ”Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Definisi lain dikemukakan oleh Sadili Samsudin (2006, h.133) dalam Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.1 Tahun 2017 menyatakan : ”Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”. Dimana pengembangan karir tersebut meliputi berbagai kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karir

Dari berbagai definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan karir menunjukkan pada perkembangan secara individu dalam jenjang kepangkatan dan jabatan yang dapat dicapai selama masa tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengembangan karir tiap karyawan tentu antara satu dengan yang lainnya tidak sama karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Dimana keberhasilan karir individu dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti : pendidikan formal, pengalaman kerja, sikap atasan, prestasi kerja, bobot pekerjaan, lowongan jabatan dan produktivitas kerja.

3. Konsep Budaya Organisasi

Sebagian para ahli seperti Stephen P. Robbins, dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah. Lebih lanjut Robbins (2001) dalam Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 57 No.1 April 2018 menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter

kunci dari nilai-nilai organisasi dimasukkan budaya organisasi kedalam teori organisasi. Sementara Budaya perusahaan merupakan aplikasi dari budaya organisasi dan apabila diterapkan dilingkungan manajemen akan melahirkan budaya manajemen. Budaya organisasi dengan budaya perusahaan sering disaling tukarkan sehingga terkadang dianggap sama, padahal berbeda dalam penerapannya. Pengertian budaya itu sendiri menurut : “The International Encyclopedia of the Social Science” academia.edu (2016) dapat dilihat menurut dua pendekatan yaitu pendekatan proses (process-pattern theory, culture pattern as basic) didukung oleh Franz Boas dan Alfred Louis Kroeber (1876-1960) dikutip dari academia.edu (2019). Bisa juga melalui pendekatan structural-fungsional (structural-functional theory, social structure as abasic) yang dikembangkan oleh Bonislaw Malllinowski (1884-1942) dan Radclife-Brown yang kemudian dari dua pendekatan itu Edward Burnett Tylor (1832-1917 dalam jurnal academia.edu (2019). secara luas mendefinisikan budaya sebagai :”...culture or civilization, taken in its wide ethnographic ense, is that complex whole wich includes knowledge,belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a memmmber of society” atau Budaya juga dapat diartikan sebagai : “Seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajar.

Budaya organisasi adalah kumpulan asumsi dan nilai baik yang disadari maupun tidak yang dapat mengintegrasikan organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menjadi penentu tingkah laku anggota organisasi (Walter R. Freytag). Definisi budaya organisasi yaitu

pola dari rangkaian asumsi dasar yang ditemukan, dibentuk dan berkembang pada kelompok. Asumsi tersebut memiliki tujuan agar organisasi mampu menghadapi permasalahan yang muncul diakibatkan penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan dengan baik. Sehingga harus diajarkan kepada generasi berikutnya mengenai metode untuk mencapai pemahaman, bagaimana memikirkan dan merasakan terkait problematika yang ada (Schein).

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi acuan SDM dalam menyelesaikan problem eksternal serta usaha untuk menyesuaikan integrasi ke internal perusahaan sehingga tiap anggota organisasi perlu mengerti nilai-nilai yang ada untuk berperilaku di dalam organisasi (Susanto).

Pengertian budaya organisasi diartikan sebagai persepsi, simbol, prinsip, nilai, dan keinginan untuk mensinergikan kelompok dalam berkerja sama (Larissa A. Grunig, et al)

Teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hodge, Anthony dan Gales (1996) dalam Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 57 No.1 April 2018 ialah gabungan dari karakteristik organisasi yang terlihat dan tidak terlihat, sedangkan Mandy dan Noe (1996) mengemukakan budaya organisasi sebagai sistem dari nilai yang ada, faith, dan behaviour pada organisasi yang saling menjalin interaksi dengan struktur formal dalam pembentukan aturan berperilaku.

Arti budaya organisasi adalah kumpulan norma dan nilai yang membimbing bagaimana anggota organisasi bertingkah laku. Anggota organisasi akan bertindak sesuai budaya yang terbentuk supaya diterima oleh sekitarnya (Lathans, 1998).

Budaya organisasi merupakan sistem prinsip yang dipeluk oleh anggota organisasi sebagai pembeda dengan organisasi lainnya (Robbins).

Penjelasan budaya organisasi oleh Gareth R. Jones adalah cara pandang bersama dan diyakini oleh anggota organisasi sebagai sistem dari prinsip bersama.

Dalam ilmu sosial, pada umumnya tidak dapat dilakukan pengukuran suatu konstruk secara langsung, sehingga paling tidak harus digunakan 2 pengukuran yang berbeda. Program mental ini oleh Hofstede dijelaskan dengan dua konstruk yaitu value (nilai) dan culture (budaya). Nilai didefinisikan sebagai suatu tendensi yang luas untuk menunjukkan state of affairs tertentu atas lainnya, yang pengukurannya menggunakan belief, attitudes, dan personality. Sedangkan culture didefinisikan oleh Hofstede (1991: 4) sebagai program mental yang berpola pikiran (thinking), perasaan (feeling), dan tindakan (action) atau disebut dengan "software of the mind". Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Dengan demikian kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas. Pemrograman mental atau budaya ini dikembangkan melalui suatu sistem nilai yang berkembang dalam masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku sosial.

Akan tetapi dalam kehidupan sehari-hari kita lebih memahami budaya dari sudut sosiologi dan ilmu budaya, padahal ternyata ilmu budaya bisa mempengaruhi terhadap perkembangan ilmu lainnya seperti ilmu

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga ada beberapa istilah lain dari istilah budaya seperti budaya organisasi (organization culture) atau budaya kerja (work culture) ataupun biasa lebih dikenal lebih spesifik lagi dengan istilah budaya perusahaan (corporate culture).

4. Konsep Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Veithzal (2015: 455-456). Beliau juga mengemukakan: "Dua hal yang dianggap sebagai dorongan individu yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja)". Dalam pengertiannya yang lebih longgar, motivasi mengacu pada sebab-sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor - faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dari sini lalu muncul perluasan makna tentang motivasi, dimana motivasi lalu diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi. Bagi setiap individu, motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan, pelatihan dan perluasan pengetahuan. Sehingga motivasi (bahasa Latin *motivus* = alasan-alasan untuk bergerak atau *motus*) merupakan hal mendasar dalam kehidupan manusia. Namun pernyataan bahwa motivasi merupakan hal mendasar dalam kehidupan manusia itu tidaklah berarti membuat setiap manusia memiliki motivasi yang tinggi untuk

berprestasi. Pada kasus per kasus kehidupan individu, motivasi bisa saja berhenti sebagai sebuah kekuatan laten yang tersembunyi yang membutuhkan manifestasi atau potensi yang masih membutuhkan aktualisasi. Pada individu semacam inilah motivasi masih perlu digerakkan oleh kekuatan-kekuatan lain di luar sang individu itu sendiri. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang

D. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah gambaran tentang keterkaitan antar variabel penelitian yang akan dikaji dan dibangun oleh peneliti untuk memecahkan masalah atau untuk mencapai tujuan penelitian berdasarkan hasil tinjauan pustaka (Enoe World Press, 2020). Kerangka pemikiran juga merupakan dasar pemikiran dari penelitian yang ditelaah dari faktor – faktor observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu menurut teori, kerangka pemikiran adalah dalil atau konsep yang akan dijadikan dasar penelitian dan uraian dalam kerangka pemikiran yang menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel. Disamping itu, kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran dari peneliti

(argumentasi peneliti) yang dilandasi dengan konsep – konsep dan teori – teori yang relevan guna memecahkan masalah penelitian, sehingga kerangka pemikiran akan melahirkan asumsi-asumsi yang dapat digunakan dalam membangun hipotesa. Berikut ini adalah hubungan keterkaitan antar variabel beserta pengaruh antar variabel berdasarkan teori dan hasil penelitian yang relevan.

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengkaji pengembangan karir adalah teori dari sadeli samsudin, dengan dimensi pengembangan karir individu dan pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM, untuk budaya organisasi mengambil teori dari Stephan Robbins

Dengan dimensi Inovasi, Detail, Berorientasi hasil, Berorientasi pada manusia, Berorientasi pada tim, Agresif, dan Stabilitas. Untuk motivasi mengambil teori dari David McClelland dengan dimensi kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan berafiliasi. Untuk teori keterkaitan dan hubungan antar variabel adalah sebagai berikut

1 Pengaruh Pengembangan terhadap Karir Motivasi kerja

Pengembangan karier tidak semata-mata hanya tergantung pada upaya-upaya individual. Dalam kenyataannya sering tidak sesuai dengan kepentingan organisasi atau perusahaan. Agar sinkron dengan kepentingan organisasi maka dalam hal ini peran departemen SDM dan bantuan para pimpinan organisasi sangat menentukan .

Hal senada diperkuat oleh Teori motivasi yang digunakan adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David Mc Clelland (1974) dalam Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.1 Tahun 2017. disebut juga dengan teori motivasi prestasi.

Menurut Teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan memotivasi orang bekerja yaitu kebutuhan akan:

- Need for achievement,
- Need for affiliation,
- Need for power.

Karier bukanlah sesuatu yang harus diserahkan begitu saja pada setiap pegawai. Melainkan juga harus dikelola secara profesional oleh organisasi untuk memastikan pengembangan karier karyawan sejalan dengan kepentingan organisasi.

Hal ini didukung oleh pernyataan Sadili Samsudin (2016,h.133) mendefinisikan : "Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan". Pengembangan karier tersebut terdiri atas : "1). Pengembangan karir individu dan 2). Pengembangan karier yang didukung departemen SDM".

2 Hubungan Pengembangan Karir dengan Budaya Organisasi

Setiap individu yang bergabung dengan suatu organisasi tentu menghendaki kariernya bisa berkembang. Pengembangan karier tersebut merupakan hal yang krusial, oleh sebab itu dukungan dan komitmen manajemen sangat perlu sekali dan harus dikelola dengan baik, karena apabila tidak dikelola secara baik akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja karyawan bahkan bisa berimplikasi terhadap tingginya turnover.

Pengembangan karier pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengembangan karier tidak semata-mata

hanya tergantung pada upaya-upaya individual. Dalam kenyataannya sering tidak sesuai dengan kepentingan organisasi atau perusahaan. Agar sinkron dengan kepentingan organisasi maka dalam hal ini peran departemen SDM dan bantuan para pimpinan organisasi sangat menentukan .

Karier yang dikelola secara profesional oleh organisasi dapat menyentuh kepuasan pegawai dan memastikan pengembangan karier karyawan sejalan dengan kepentingan organisasi. Hal ini didukung oleh pernyataan T. Hani Handoko (2017,h. 133), yaitu sebagai berikut : "Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan menciptakan budaya kerja karyawan, melalui program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Disamping itu departemen SDM sering mengusahakan dukungan manajemen, memberi umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu budaya organisasi yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier".

3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan Gordon W (1967) yang dikutip dari Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.1 Tahun 2017, menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja pegawai dengan motivasi untuk berprestasi. Artinya, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi maka cenderung ia akan mempunyai motivasi untuk berprestasi yang tinggi pula dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Dan sebaliknya mereka yang kepuasan kerjanya rendah, maka motivasi untuk berprestasi yang ia miliki pun cenderung rendah yang pada akhirnya menyebabkan kinerjanya

menurun. Kemudian yang mendorong timbulnya motivasi menurut Siagian (2015: 162) adalah: 1) kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, 2) harapan keberhasilannya, dan 3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Dengan terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan pegawai seperti yang telah disinggung di atas, kemungkinan besar akan berdampak positif pada kepuasan kerja pegawai itu sendiri. Dalam ilmu sosial, pada umumnya tidak dapat dilakukan pengukuran suatu konstruk secara langsung, sehingga paling tidak harus digunakan 2 pengukuran yang berbeda. Program mental ini oleh Hofstede dijelaskan dengan dua konstruk yaitu value (nilai) dan culture (budaya). Nilai didefinisikan sebagai suatu tendensi yang luas untuk menunjukkan state of affairs tertentu atas lainnya, yang pengukurannya menggunakan belief, attitudes, dan personality. Sedangkan culture didefinisikan oleh Hofstede (1991: 4) dalam Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 57 No.1 April 2018 sebagai program mental yang berpola pikiran (thinking), perasaan (feeling), dan tindakan (action) atau disebut dengan “software of the mind”. Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Dengan demikian kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas. Pemrograman mental atau budaya ini dikembangkan melalui suatu sistem nilai yang berkembang dalam masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku sosial.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah disajikan di atas, maka dapat diambil hipotesis bahwa di duga :

1. Terdapat korelasi positif antara pengembangan karir dengan budaya organisasi
2. Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap motivasi kerja pegawai KPP Pratama Bandung Cicadas
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Motivasi kerja Pegawai KPP Pratama Bandung Cicadas ;
4. Terdapat pengaruh Pengembangan Karir dan budaya organisasi secara simultan terhadap motivasi kerja Pegawai KPP Pratama Bandung Cicadas

F. Metode Penelitian

Tujuan studi dari penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang pengembangan karir, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai. Sedangkan penelitian verifikatif adalah untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesa yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini menguji pengaruh secara parsial maupun simultan.

Mengingat sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah descriptive survey dan metode explanatory survey. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah causalitas yakni

menguji hubungan sebab akibat antar variabel bebas (independent) Penelitian ini merupakan katagori crosssectional, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti. Sedangkan alat pengujian untuk menganalisis uji verifikatif menggunakan analisis Jalur (path analysis) dengan alasan : (1) antar variabel bebas (independent) memiliki hubungan korelasi yang didukung oleh teori yang sah, (2) analisis jalur (path analysis) cukup refresentatif untuk menguji hipotesis yang diajukan untuk data crosssectional, dan (3) dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) dapat mengukur pengaruh langsung dan tidak langsungnya antara variabel bebas terhadap variabel intervening atau variabel terikat.

Penelitian dilakukan pada KPP Pratama Bandung Cicadas, yang dibentuk sejak 2007, sebagai wujud good corporate governance yang diterapkan pada Kementerian Keuangan, melalui Peraturan Menteri Keuangan No. 55/PMK.01/2007 yang menjadi tonggak pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak.

Analisis jalur (path analysis) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Model path analysis yang dibicarakan adalah pola hubungan sebab akibat.

Langkah-langkah menguji analisis jalur :

- a. Merumuskan hipotesis
- b. Merumuskan persamaan struktural

$$Y = \rho_{yx1} X1 + \rho_{yx2} X2 + \rho_{y\epsilon1}$$

c. Perhitungan koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi

d. Menggambarkan diagram jalur lengkap, menentukan sub-sub strukturnya dan merumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai dengan hipotesa yang diajukan.

e. Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan dengan menggunakan persamaan regresi ganda.

f. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan), melalui menguji secara keseluruhan hipotesis statistik yang dirumuskan sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = 0$ (tidak ada pengaruh)

$H_1 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} \neq 0$ (ada pengaruh)

Pada penelitian ini variabel-variabelnya adalah variabel independent yaitu variabel pengembangan karir (X1), variabel budaya organisasi (X2), variabel dan variabel akibat adalah motivasi kerja pegawai (Y). Sebelum mengambil keputusan mengenai hubungan kausal dalam jalur, terlebih dahulu dilakukan uji keberartian (signifikansi) untuk setiap koefisien jalur yang telah dihitung.

Setelah data hasil kuesioner diperoleh, maka data tersebut dianalisis apakah data kuesioner tersebut adalah data yang tepat (valid), andal (reliable), dan konsisten (internal consistency). Untuk semua itu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrument pengajuan validitas instrument dilakukan dengan menggunakan rumus Correlation Product Moment (Sugiono, 2001:182)

G. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian mengenai pengaruh Pengembangan Karir Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja

Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandung Cicadas maka sebagai kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan pada hasil pengolahan data terhadap variabel Pengembangan Karir (X1), yang terdiri atas dua dimensi yaitu dimensi pengembangan karir individu dan pengembangan karir yang didukung departemen SDM secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variable pengembangan karir di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandung Cicadas berada pada kategori cukup baik.
2. Hasil penelitian terhadap variabel Budaya Organisasi (X2), yang terdiri atas enam dimensi dan 26 pernyataan menunjukkan bahwa secara keseluruhan budaya organisasi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandung Cicada berada pada kategori cukup baik.
3. Hasil penelitian terhadap variabel Motivasi Kerja (Y), yang terdiri atas tiga dimensi dan 15 pernyataan. Pada dimensi kebutuhan berprestasi terdiri atas 4 pernyataan, rata rata nilai keseluruhan adalah sebesar 3,513 dengan kriteria penafsiran berada pada kategori baik.
4. Hasil penelitian terhadap variabel Kinerja (Z), yang terdiri atas enam dimensi dan 7 pernyataan, rata rata nilai keseluruhan adalah sebesar 3,019 dengan kriteria penafsiran berada pada kategori cukup baik.

5. Pengembangan Karir (X1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 29,83% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (X2) sebesar 6,43%, Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 33%. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan kontribusi yang signifikan dan cukup besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai.

6. Variabel Budaya Organisasi (X2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 32,38% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Pengembangan Karir (X1) sebesar 6,43%, sehingga total pengaruhnya sebesar 39%. Budaya organisasi memberikan kontribusi pengaruh terbesar terhadap motivasi kerja, hal ini berarti bahwa motivasi sangat didukung oleh budaya organisasi.

7. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R^2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Pengembangan Karir (X1) dan Budaya Organisasi (X2) dalam menentukan variasi Motivasi Kerja (Y) adalah sebesar 72%. sedangkan sisanya (ϵ^2) sebesar 28% merupakan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi motivasi selain Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi.

8. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R^2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi Motivasi Kerja (Y) dalam menentukan variasi Kinerja (Z) adalah sebesar 82,3%. sedangkan sisanya (ϵ) sebesar 17,7% merupakan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi kinerja pegawai selain motivasi kerja.

H. Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian mengenai pengaruh Pengembangan Karir Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandung Cicadas maka sebagai saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam upaya peningkatan efektifitas pengembangan karir pegawai, perlu adanya upaya dari pimpinan untuk selalu memberikan feedback positif bagi para pegawai yang berprestasi. Selain itu pimpinan perlu memberikan kejelasan dalam pola pengembangan karir berdasarkan capaian kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai.
2. Dalam upaya peningkatan budaya kerja pegawai dengan cara mengoptimalkan pemahaman pegawai mengenai budaya kerja terutama dalam pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat,

pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Serta memahami dengan baik atas Tujuh Asas Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas KKN. Tujuh Asas Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN (UU 28/1999)

3. Dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandung Cicadas, perlu adanya dorongan dari pimpinan untuk menumbuhkan motivasi seluruh pegawai, pimpinan harus lebih sering berbaur dengan para pegawai, selain itu pimpinan harus bisa memberikan keleluasaan pada para pegawai untuk memberikan saran dan masukan untuk pengembangan inovasi kerja.

4. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, perlu adanya pemahaman mengenai pentingnya kemampuan dan keahlian pegawai dalam menunjang pekerjaannya, selain itu perlu adanya seleksi ulang pada para pegawai yang tidak berprestasi sehingga kinerja akan berjalan lebih optimal.

5. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, perlu adanya peningkatan Komunikasi dengan cara menjalankan komunikasi yang baik dan budaya kerja yang efektif. Pada dasarnya sebagai sumber daya manusia yang membutuhkan sesuatu untuk dapat memacu keinginan mereka untuk dapat bekerja dengan giat sehingga mereka mampu meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing. Berdasarkan aspek diatas komunikasi antar kinerja pegawai memang sangat berkaitan hubungannya dengan satu sama lain. Setiap pegawai harus mampu berkomunikasi dengan atasan agar setiap individu dapat mengerti tugas-tugas pegawai dan apa yang bias dilakukan dengan budget dan target.

harus secara proaktif memberitahu apa kendala yang mereka temui di lapangan, dan senior team harus bisa membantu. Dengan keadaan seperti ini, komunikasi didalam kinerja akan selalu berjalan komunikatif dan terarah.

Daftar Pustaka

- A A Anwar Prabu M, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Arikunto, S. (2017). Pengembangan Instrumen Penelitian dan Penilaian Program. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cassio, Wayne F, 1998. Applied Psychology In Human Resource Management, Prentice Hall.
- Edwin B_ Flippo, 1996. Manajemen Personalialia, Alih Bahasa Moh. Masud, Erlangga.
- Edy Sutrsino, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana, Jakarta.
- Faustine Cardoso Gomes, 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi, Yogyakarta.
- Husen Umar, 2005. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Istijanto, 2006. Riset Sumber Daya Manusia, Gramedia Pustaka Utama., Jakarta.
- James L Gibson, dkk. 1996. Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses) Binarupa Aksara, Jakarta.
- Kusnendi, 2005. Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan Lisrel 8, Penerbit Jurusan Pendidikan Ekonomi - UPI.
- Mathis, Robert. L dan Jackson, John. H. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid 1). Penerbit - Salemba Empat-Jakarta.
- Mathis, Robert. L dan Jackson, John. H. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid 2). Penerbit: Salemba Empat-Jakarta.
- Milkovich, George. T dan Newman, Jerry. M. (2002). Compensation. McGraw-Hill Companies-North America.
- Moekijat, 1995. Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia, Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti, 2004. Pengembangan Kepribadian Pegawai. Mandar Maju, Bandung.

- Sidik Priadana, 2005, Panduan Penyusunan Skripsi Dan Tesis. STIE Pasundan.
- Sondang P. Siagian, 1995. Teori Motivasi Dan Aplikasinya. Rineka Cipta, Jakarta.
- , 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sudjana, 2002. Teknis Analisis Regresi dan Kolerasi, Tarsito, Bandung.
- Suharsimi Arikunto, 1997. Prosedur Penelitian Suatu Pensekatan Praktek, Rineka Cipta, Jakarta.
- 2005. Manajemen Penelitian, Rineka Cipta. Jakarta
- Stephen P. Robbins, 1996. Prilaku Organisasi, Prenhallindo, Jakarta
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2004. Manajemen, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sugiyono, 2003. Teknik Analisis Regresi dan Kolerasi. Tarsito, Bandung.
- , 2003. Metode Penelitian Bisnis. CV Alfabeta, Bandung.
- Veithzal Rival, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teon ke Praktik, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- William B. Werther, and Keith Davis, 2003. Human Resources And Personnel Management, Mc Graw Hill Higher Education.
- Wixley, Kenneth, and Yuki Gari, 1992. Prilaku Organisasi.
- 1997. Organizational Behavior and Personnel Psychology.
- Sadeli Samsudin (2016;18) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Suwatno (Unpad, 2007). Pengaruh komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi serta implikasinya terhadap kinerja.
- Srikitiarti (Tesis, 2010). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja implikasinya pada Kinerja Diskoperindagtan Kota Cimahi.
- Engkus Kusnadi (Tesis Upad, 2006). Pengaruh kompetensi, Pengembangan Karier, dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung.
- Edi Suryadi (2004). Studi Tentang Komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi Serta pengaruhnya Terhadap kinerja dan dampaknya terhadap produktivitas Kerja (Pada BUMN Sektor Jasa Di jawa Barat).
- Zulkarnain (tesis, 2004). Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada BUMN sektor Jasa Jawa Barat.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999. Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014. Tentang Pegawai Sipil Negara (ASN).
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 13 Tahun 2002. Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun
2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja
Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian
Negara Nomor 35 Tahun 2011.
Pengaturan Tata Cara Pengembangan
Karier.

Lia Muliawaty. (2019). PELUANG DAN
TANTANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DI ERA DISRUPSI.
Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi,
1-9.

Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi
Vol.17 No.1 Tahun 2017

Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia
(JRMSI) | Vol 6, No. 1, 2015

Jurnal Computech & Bisnis, Vol. 10, No 2,
Desember 2016,

Jurnal EMBA. Vol.5 No.2 Juni 2017

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 57
No.1 April 2018

Jurnal MSDM Vol 12, No 2 (2018)

[http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manaje
men/issue/view/322](http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/issue/view/322)