

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian teori berisi mengenai penjelasan dan berbagai pengertian yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi, komunikasi organisasi, budaya kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi, komunikasi organisasi, budaya kerja dan kinerja pegawai.

2.1.1 Pengembangan Kompetensi

2.1.1.1 Pengertian Pengembangan Kompetensi

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fokus kajian dari konsep manajemen sumber daya. Proses ini sangat penting mengingat sumber daya manusia merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi.. Konsep pengembangan berakar dari kebutuhan pegawai akan kemampuan intelektual yang meliputi pengetahuan, keterampilan, keahlian yang lebih baik. Hal ini dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab seseorang dalam pekerjaannya yang akan berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi. Pengembangan juga dimaksudkan sebagai salah satu strategi penyiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan seiring

dengan perkembangan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang.

Pengembangan menurut Hasibuan (2009:69) Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan yang dilakukan menyesuaikan kepada pekerjaan atau jabatan yang diemban. Definisi tersebut menjelaskan bahwa pengembangan menekankan pada aspek pendidikan dan pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai.

Selanjutnya definisi pengembangan menurut Raymond A.Noë (2022) *“Development refers to formal education, job experiences, relationship, and assessment of personality and abilities that help employees prepare for the future.* Berdasarkan definisi tersebut dijelaskan bahwa pengembangan sebagai suatu proses pembelajaran yang lebih luas daripada pelatihan, yang mencakup aktivitas-aktivitas seperti pendidikan formal, pengalaman kerja, pembentukan hubungan, dan penilaian kepribadian serta kemampuan individu yang bertujuan untuk membantu karyawan mempersiapkan diri menghadapi tanggung jawab atau peran di masa depan, baik dalam organisasi tempat mereka bekerja saat ini maupun di tempat lain

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap individu dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja para personal yang ada dalam organisasi. Pengembangan sebagai elemen penting

dalam organisasi karena merupakan investasi jangka yang dapat membantu organisasi dalam memastikan keberlanjutan, produktivitas, dan daya saing organisasi

Kualitas sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam dalam pencapaian tujuan organisasi. Seiring dengan perubahan lingkungan yang begitu dinamis menuntut organisasi untuk tetap bertahan dan mampu beradaptasi sehingga perlu membekali orang-orang dalam organisasi dengan kompetensi yang baik agar mereka dapat berkontribusi maksimal terhadap organisasi, meningkatkan produktivitas dan memastikan efisiensi kerja. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kompetensi sumber daya manusia tidak hanya bermanfaat bagi kinerja organisasi tetapi juga bagi individu dalam organisasi yaitu mampu mendukung pengembangan karier masing-masing individu, menciptakan loyalitas, dan mendorong motivasi karyawan. Mengingat begitu pentingnya aspek kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi maka kompetensi merupakan fondasi utama keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara klausul dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam suatu jabatan. Secara lebih rinci dikemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005 : 24) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Selanjutnya menurut Robbins (2011) kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dimana kapasitas tersebut tersusun dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Senada dengan pendapatnya Wibowo (2016) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi mencerminkan kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan atau pencapaian hasil.

Selanjutnya Menurut Sudarmanto (2014) kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapatnya Darsono dan Siswandoko, 2011). Kompetensi adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan

tertentu diwujudkan dalam kinerja. Kompetensi merupakan karakter seorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja baik dibandingkan orang lain.

Pendapat tersebut menegaskan bahwa kompetensi memiliki kaitan erat dengan kinerja. Semakin tinggi tingkat kompetensi seseorang, semakin besar kemampuannya untuk menghasilkan kinerja yang unggul. Oleh karena itu, apabila menghendaki organisasi dapat berhasil, maka setiap organisasi harus dapat mengembangkan kompetensi para pegawai.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang undangan.

Dalam rangka membentuk sumber daya aparatur yang kompeten dan profesional diperlukan pengembangan kompetensi bagi seluruh ASN. Pengembangan kompetensi merupakan salah satu bagian dari manajemen ASN yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap ASN dalam melaksanakan tugas. Pengembangan kompetensi diselenggarakan didasarkan pada fakta bahwa setiap pegawai membutuhkan kemampuan kerja yang harus selalu dikembangkan supaya dapat mendukung pelaksanaan tugas dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan Undang-

Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Terdapat tiga aspek dalam kompetensi yang harus dikembangkan, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*Skill*), dan sikap (*attitude*). Pengetahuan adalah sekumpulan informasi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas. Selanjutnya, keterampilan adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas. Sedangkan sikap adalah cara berpikir dan berperilaku pegawai dalam menjalankan tugas. Ketiga aspek tersebut membentuk kompetensi yang harus dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas secara optimal.

Pengembangan kompetensi menurut Rivai (2004) adalah proses pembinaan atau peningkatan potensi karyawan melalui program pelatihan dan pendidikan untuk mendukung pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2017) adalah serangkaian upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan organisasi. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013) Pengembangan kompetensi adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, dan interpersonal karyawan agar mampu melaksanakan tugas-tugas kerja secara lebih efektif.

Selanjutnya definisi pengembangan kompetensi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bahwa pengembangan kompetensi didefinisikan sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan

kompetensi pegawai sesuai dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan. Setiap PNS berhak dan diberikan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan ketentuan dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Berdasarkan beberapa definisi pengembangan kompetensi yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi adalah proses sistematis dan terencana untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu melalui berbagai program Pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk membantu individu agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan secara lebih efektif dan efisien sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.2 Teori dan Bentuk Pengembangan Kompetensi

Teori Pengembangan Kompetensi Pegawai oleh Ogotan, dkk. (2018) mengatakan bahwa pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil terdiri dari 4 (empat) aspek berikut:

a. Pendidikan Formal

Pendidikan formal atau yang dikenal dengan studi lanjut merupakan suatu bentuk kegiatan pengembangan kompetensi dalam bentuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi yang sesuai dengan tugas dan fungsi dalam pekerjaan agar dapat dimanfaatkan ketika bekerja.

b. Diklat

kegiatan yang diikuti oleh pegawai baik itu dalam bentuk Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Latpim), diklat teknis, maupun diklat fungsional sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawab dalam pekerjaan.

c. Kursus, penataran, seminar, Lokakarya

kegiatan berupa pertemuan ilmiah yang diikuti oleh PNS dalam bentuk proses pembelajaran dan pemecahan masalah dalam rangka memperoleh pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai.

d. Pelatihan di tempat kerja

Pelatihan kerja adalah sebuah proses yang sistematis yang diikuti oleh PNS untuk mengajarkan atau meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap, dan perilaku spesifik pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga pegawai semakin terampil, serta memiliki kinerja yang lebih baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai.

Menurut Siagian (2016: 193-197) mengemukakan ada 10 (sepuluh) teknik pendidikan dan pelatihan yang sudah umum dikenal untuk pengembangan pegawai yaitu:

a. Pelatihan dalam jabatan

Pelatihan dalam jabatan yaitu pelatihan dimana para peserta dilatih langsung ditempat kerja. Sasarannya adalah untuk meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya.

b. Rotasi pekerjaan

Teknik rotasi pekerjaan berarti bahwa para pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai pada umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun sementara waktu.

c. Sistem magang

Pelatihan ini dirancang untuk tingkat keterampilan yang lebih tinggi, karena mengutamakan pendidikan bila dibandingkan dengan pelatihannya. Artinya program magang menggabungkan pelatihan di ditempat kerja dengan pengalaman akademik dalam bidang tertentu.

d. Sistem ceramah

Program pelatihan dan pengembangan dengan sistim ceramah diberikan dengan berbagai variasi misalnya tanya jawab, tanpa tanya jawab, tanpa atau dengan alat peraga seperti film, slide, overhead proyektor, atau video.

e. Pelatihan vestibul

Adalah dengan metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknis, ditempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari.

f. Role playing

Metode *role playing* sering digunakan apabila sasaran pelatihan bukan terutama peningkatan keterampilan melainkan menyangkut, berperilaku, terutama yang berwujud kemampuan menumbuhkan sikap empati.

g. Studi kasus

Digunakan sebagai metode pelatihan terutama bagi para manajer atau calon manajer yang kemampuannya mengambil keputusan dan atau memecah masalah sebagai sasaran pokok.

h. Simulasi Teknik

Suatu bentuk pelatihan dengan alat mekanikal yang identik betul dengan alat yang akan digunakan oleh peserta pelatihan dalam tugasnya.

i. Pelatihan laboratorium

Apabila manajemen merasa bahwa tukar menukar pengalaman, pemahaman perasaan, perilaku, persepsi, dan reaksi orang lain dalam berinteraksi dalam pekerjaan. Teknik pelatihan yang dianggap tepat digunakan adalah salah satu bentuk pelatihan laboratorium seperti pelatihan kepekaan (*sensitivity training*) dan teknik-teknik lain yang sejenis.

j. Belajar sendiri

Dalam teknik ini organisasi mempersiapkan bahan pelajaran yang bentuknya bisa berupa aneka ragam bahan seperti buku pedoman, buku petunjuk, video, disket yang kesemuanya mengandung bahan bahan pelajaran yang dianggap penting dikuasai oleh pegawai.

Selanjutnya Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negara Sipil bahwa bentuk pengembangan kompetensi terdiri dari :

a. Pendidikan

Yaitu pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

b. Pelatihan

1) Pelatihan Klasikal

Pelatihan klasikal dapat dilakukan paling sedikit melalui jalur :

- a) pelatihan struktural kepemimpinan;
- b) pelatihan manajerial;
- c) pelatihan teknis;
- d) pelatihan fungsional;
- e) pelatihan sosial kultural;
- f) seminar/konferensi/sarasehan;
- g) workshop atau lokakarya;
- h) kursus;
- i) penataran;
- j) bimbingan teknis;
- k) sosialisasi; dan/atau
- l) jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya

2) Pelatihan Non Klasikal

Pelatihan non klasikal paling sedikit dilakukan melalui jalur :

- a) *coaching*;
- b) *mentoring*;
- c) *e-learning*;
- d) pelatihan jarak jauh;
- e) detasering (*secondment*);
- f) pembelajaran alam terbuka (*outbond*);
- g) patok banding (*benchmarking*);
- h) pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/
badan usaha milik daerah
- i) belajar mandiri (*self development*)
- j) komunitas belajar (*community of practices*);
- k) bimbingan di tempat kerja;
- l) magang/praktik kerja; dan
- m) jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya.

2.1.1.3 Jenis dan Standar Kompetensi Jabatan ASN

Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara bahwa Jenis dan standar kompetensi jabatan ASN terdiri dari :

a. Kompetensi Teknis

Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Standar kompetensi teknis mengacu pada pada kamus kompetensi teknis yang sesuai dengan karakteristik tugas masing-masing jabatan.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Standar Kompetensi manajerial terdiri dari integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan dan pengambilan keputusan.

c. Kompetensi Sosial Kultural

Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan. Standar kompetensi sosial kultural adalah perekat bangsa yaitu Kemampuan dalam mempromosikan sikap toleransi, keterbukaan, peka terhadap perbedaan individu/kelompok masyarakat; mampu menjadi perpanjangan tangan pemerintah dalam mempersatukan masyarakat dan membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat di tengah kemajemukan

Indonesia sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku kepentingan itu sendiri; menjaga, mengembangkan, dan mewujudkan rasa persatuan dan kesatuan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara Indonesia.

2.1.2 Komunikasi Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Kata komunikasi atau *communication* pada awalnya berasal dari bahasa Latin yaitu *communico* dimana mengandung arti “pertukaran atau pemberitahuan”, dari kata sifat *communis*, yang mengandung arti “umum” atau “bersama”. Menurut Wursanto (2001:31) komunikasi adalah proses kegiatan pengoperan atau penyampaian warta atau berita atau informasi yang mengandung arti dari satu pihak (seseorang atau tempat) kepada pihak (seseorang atau tempat) lain dalam usaha mendapatkan saling pengertian. Kartono (2012:134) mengatakan bahwa komunikasi ialah arus informasi dan emosi-emosi yang terdapat dalam masyarakat yang berlangsung secara vertikal (atas bawah, *vice-versa*) maupun secara horisontal.

Selanjutnya Menurut Siagian (2008) komunikasi yang baik merupakan kunci untuk memelihara hubungan kerja. Komunikasi yang baik merupakan kunci untuk memelihara hubungan kerja. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang terbuka antar karyawan, termasuk dari atasan kepada bawahan. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapatnya Hardjana (2003) menyatakan bahwa dengan komunikasi, karyawan dapat menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, membangun kerjasama

dan sinergi dengan rekan kerja, menyampaikan tugas dan mengarahkan kinerja agar sesuai dengan tujuan, serta mengatasi perbedaan pendapat, ketegangan, dan konflik.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran informasi, ide, pikiran, atau perasaan antara dua atau lebih individu melalui penggunaan simbol, kata-kata, atau tindakan tertentu untuk menciptakan pemahaman bersama. Dalam konteks organisasi, komunikasi individu akan mempengaruhi organisasi dan komunikasi memegang peranan penting dalam keberlanjutan organisasi.

Menurut Hariyanto (2021) komunikasi terdiri atas beberapa komponen pembentuknya, dan komponen-komponen dalam komunikasi tersebut di antaranya adalah sebagai berikut.

a. *Source* (Sumber)

Sumber adalah dasar yang digunakan di dalam penyampaian pesan dalam rangka memperkuat pesan itu sendiri.

b. *Commicator*/komunikator (Pengirim pesan)

Komunikator dapat berupa individu yang sedang berbicara atau menulis, kelompok orang, organisasi komunikasi seperti surat kabar, radio, televisi, dan sebagainya.

c. *Message* (Pesan)

Pesan adalah lambang atau simbol yang mengandung makna dan dipilih oleh komunikator untuk disampaikan kepada komunikan. Pesan ini dapat berupa verbal maupun non-verbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis seperti surat, buku,

majalah, memo, sedangkan pesan yang secara lisan dapat berupa, percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon dll.

d. *Channel* (Saluran)

Channel atau saluran adalah alat untuk menyalurkan pesan komunikasi. *Channel* bisa berupa media elektronik termasuk media sosial maupun media cetak. Saluran komunikasi adalah tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.

e. *Communicant*/komunikan (penerima pesan)

Komunikan adalah penerima pesan atau orang yang menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator baik secara langsung maupun menggunakan media.

f. *Effect* (hasil)

Dampak yang terjadi pada diri komunikan setelah mendapatkan pesan komunikasi dari komunikator. Hasil antar-effect adalah hasil akhir dari suatu komunikasi yakni sikap dan tingkah laku seseorang sesuai atau tidak sesuai dengan yang kita inginkan. Jika sikap dan tingkah laku orang lain itu sesuai, maka berarti komunikasi itu berhasil. Efek komunikasi bisa pengetahuan, sikap atau perilaku komunikan.

g. *Feedback* (umpan balik)

Respons atau efek yang dikembalikan oleh komunikan kepada komunikator setelah mendapatkan pesan komunikasi dari komunikator.

h. *Noise* (Gangguan)

Hambatan atau gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi,

akibatnya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

Manusia sebagai makhluk sosial tentunya tidak bisa hidup sendiri, memiliki kecenderungan untuk berkumpul dan membentuk sebuah kelompok dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidupnya. Kelompok tersebut tercipta karena adanya kesamaan diantara para anggotanya dan hal tersebut menjadi awal terbentuknya sebuah organisasi. Organisasi dalam bahasa Indonesia atau *organization* dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa latin *organizare* yang artinya *to form as or into a whole consisting of interdependent or coordinate parts* (membentuk sebagai atau menjadi keseluruhan dari bagian-bagian yang satu sama lain saling bergantung). Hal ini sesuai dengan pendapatnya Winardi dalam Ruhana (2018) organisasi adalah suatu sistem yang berisikan berbagai macam elemen dan subsistem, disini manusia merupakan subsistem yang paling penting, dan dapat dilihat bahwa masing-masing subsistem saling bersangkutan dan beriteraksi dalam mencapai sasaran atau tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Armosudiro dalam Fithriyyah (2021) organisasi adalah bentuk pembagian kerja dan bentuk tata komunikasi kerja antara dua orang atau lebih yang mempunyai kedudukan atau posisi dan bekerja secara tertentu dan secara bersama sama guna tercapainya sasaran atau tujuan tertentu. Berdasarkan definisi tersebut disimpulkan bahwa dalam organisasi itu terdapat pembagian kerja. Hal tersebut selaras dengan pendapatnya Edgar Schein, organisasi adalah sebuah kegiatan sekelompok

orang yang dikoordinasi sesuai rencana untuk mencapai tujuan melalui pembagian tugas dan fungsi sesuai tanggung jawab dan kewenangannya (Suharsono, 2013).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekumpulan dua orang atau lebih yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu secara terkoordinasi. Dengan kata lain, organisasi memiliki struktur, aturan, dan sistem yang mengatur bagaimana anggota bekerja sama, berkomunikasi, dan berkontribusi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut juga dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi unsur dalam organisasi yaitu :

- a. Terdapat dua orang atau lebih yang melakukan sebuah pekerjaan;
- b. Terdapat pembagian dan pengelompokan pekerjaan yang terstruktur;
- c. Terdapat sebuah sistem kerja sama yang terstruktur;
- d. Terdapat pembagian kerja serta terjalinnya hubungan kerja antar sesama anggota;
- e. Terdapat proses penyerahan wewenang dan koordinasi setiap tugas;
- f. Terdapat tujuan tertentu yang hendak dicapai oleh setiap anggota organisasi;

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena komunikasi menjadi elemen utama yang menghubungkan berbagai fungsi, individu, dan kelompok di dalam organisasi.. Organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai elemen tentunya memerlukan koordinasi yang efektif agar dapat beroperasi secara harmonis. Dalam proses ini, komunikasi menjadi alat utama untuk menjembatani perbedaan persepsi, menyelaraskan tujuan, dan memastikan semua anggota organisasi memiliki akses terhadap informasi yang diperlukan. Dari sudut

pandang ini, Romli (2011:2) bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari sebuah organisasi..

Komunikasi merupakan satu-satunya cara menghubungkan semua struktur organisasi sehingga sebuah organisasi dapat bergerak. Komunikasi menjadi bagian utama organisasi. Hubungan yang terjalin baik secara struktural maupun emosional antara manusia dalam sebuah organisasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja pegawai. (Ruliana, 2014, hal. 149). Selanjutnya Menurut Effendy (2009), komunikasi organisasi merupakan sebuah proses perpindahan informasi yang melibatkan beberapa pihak di dalam sebuah organisasi yang bekerjasama secara sistematis untuk memperoleh tujuan organisasi dimana komunikasi tersebut dibedakan dan dilakukan pada masing-masing individu yang memiliki jabatan serta pekerjaan yang bervariasi yang mempunyai makna atau kesamaan tujuan di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Merujuk pada beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga membangun hubungan, menciptakan pemahaman, dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Komunikasi organisasi mempunyai beberapa arti sesuai sudut pandang kita terhadap komunikasi organisasi. Menurut Goldhaber (Awaru, Ainun, Khairunisa, & Husnia, 2018) ada beberapa pengertian menurut berbagai perspektif, yaitu :

- 1) Komunikasi Organisasi terjadi lingkungan yang sengaja dibuat dengan jelas dan dipengaruhi oleh lingkungan baik secara internal dan eksternal;

- 2) Komunikasi Organisasi mempunyai pesan, saluran, tujuan, arah dan media;
- 3) Komunikasi Organisasi melibatkan para pegawainya termasuk sikap, emosi, kemampuan dan hubungan diantara mereka;
- 4) Komunikasi Organisasi adalah suatu proses penciptaan dan pengartian pesan untuk mengurangi ketidakpastian dan ketidakjelasan pesan.

Di samping definisi di atas, secara lebih lengkap De Fleur dalam buku *Fundamentals of Human Communication* (1990:192) menerangkan arti komunikasi organisasi sebagai transmisi pesan melalui saluran formal dan informal dalam kelompok yang relatif besar dan sengaja dibentuk, menghasilkan pembangunan makna yang memiliki pengaruh terhadap anggota-anggotanya, baik sebagai individu dan kelompok secara keseluruhan. Selain itu, komunikasi dalam organisasi ini mencakup semua proses verbal dan nonverbal, baik secara linear maupun transaksional. Fleur juga menjelaskan ada banyak jenis transmisi pesan yang tercakup dalam komunikasi organisasi, di antaranya, yaitu :

- 1) komunikasi internal, yakni komunikasi antara pekerja, supervisor, dan manajer dalam operasi organisasi secara keseharian;
- 2) periklanan, komunikasi ini khususnya diperlukan dalam peristiwa di mana organisasi memproduksi sebuah produk dan mengomunikasi kannya dalam rangka menjualnya ke pasaran untuk meraih keuntungan;
- 3) hubungan masyarakat, yakni komunikasi yang dilakukan organisasi dalam rangkaian pembangunan dan pemeliharaan citra positif dalam masyarakat;

- 4) hubungan konsumen, yakni komunikasi bagi organisasi yang bertujuan untuk memelihara hubungan yang positif dengan pembeli dan pengguna produk atau jasa mereka.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi, ide, pesan, atau pemikiran antara individu atau kelompok dalam sebuah organisasi baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi ini merupakan elemen penting dan menjadi landasan utama yang memungkinkan organisasi berjalan baik karena melalui komunikasi organisasi yang efektif mempermudah dalam mengoordinasikan kegiatan, membangun hubungan, dan memastikan bahwa anggota organisasi memahami peran, tugas, serta tanggung jawab masing-masing.

2.1.2.2 Arus Komunikasi Organisasi

Menurut Tommy Suprpto (2009) arus komunikasi adalah pesan (message) yang berjalan melalui saluran-saluran berdasarkan pola komunikasi yang teratur. Arus komunikasi mencerminkan bagaimana pesan mengalir antara individu atau kelompok, baik melalui struktur formal maupun informal. Arus komunikasi yang baik sangat penting untuk mendukung koordinasi, pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan organisasi. Gibson et. al terjemahan Adriani (2003:241) memberikan gambaran tentang arah komunikasi yang biasa terjadi di dalam suatu organisasi, adalah sebagai berikut :

a. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir ke bawah dari orang-orang yang jenjang hierarkinya lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Bentuk yang

paling umum adalah instruksi, memo resmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja, dan pengumuman perusahaan.

b. Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah situasi komunikasi yang mana komunikator berada dalam jenjang yang lebih rendah dalam organisasi dari pada komunikannya. Organisasi yang efektif memerlukan jenis komunikasi ini yang mana porsinya sama banyak dengan komunikasi ke bawah. Beberapa di antaranya antara lain seperti kontak saran saran, pertemuan kelompok, prosedur naik banding, atau pengaduan. Jika hal-hal ini tidak ada, maka orang akan mencari sesuatu cara untuk mengkomunikasikannya, seperti yang sering terjadi adalah munculnya siaran gelap pegawai di beberapa organisasi besar.

b. Komunikasi horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah arus komunikasi yang sering kali dilupakan dalam desain dari kebanyakan organisasi. Meskipun arus komunikasi vertikal (ke atas dan ke bawah) merupakan pertimbangan utama dalam desain organisasi, namun organisasi yang efektif juga sangat memerlukan komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal sangat diperlukan bagi koordinasi dan integrasi dari fungsi-fungsi keorganisasian. Ketiga sistem komunikasi inipun juga terjadi dalam sistem komunikasi mempengaruhi munculnya komunikasi horizontal ini antara lain adalah unruk mengkoordinasikan penugasan kerja, untuk berbagi masalah, untuk menumbuhkan dukungan antar personal dalam birokrasi. Faktor-faktor yang informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan memperoleh

pemahaman bersama, untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, serta untuk menumbuhkan dukungan antar personal.

c. Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*)

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil-hasil hubungan departemen lini dan staf. Tipe komunikasi ini mencakup masalah masalah lini dan staf. Hubungan-hubungan yang ada antara personalia lini dan staf yang berbeda akan membentuk komunikasi diagonal yang berbeda pula. Komunikasi diagonal atau disebut juga komunikasi silang adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Dalam kebanyakan organisasi, muncul kegiatan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Komunikasi diagonal penting dalam situasi-situasi dimana para anggotanya tidak dapat berkomunikasi dengan efektif melalui jalur jalur komunikasi yang konvensional.

2.1.2.3 Aspek-Aspek Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses yang kompleks dan melibatkan berbagai unsur yang saling berkaitan. Agar komunikasi dalam organisasi dapat berlangsung secara efektif, perlu dipahami berbagai aspek yang membentuk dan mempengaruhi proses tersebut. Menurut Muhammad (2009), komunikasi organisasi memiliki tujuh aspek yang menjadi kunci konsep utama, yaitu sebagai berikut:

1) Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis, menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya, karena gejala menciptakan dan menukar informasi yang berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.

2) Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang di hasilkan oleh interaksi dengan orang. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut efektif kalau pesan yang dikirim atau diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Simbol-simbol yang digunakan dalam pesan dapat berupa verbal dan nonverbal.

3) Jaringan

Organisasi terdiri dari beberapa orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melalui suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.

4) Keadaan Saling Tergantung

Konsep kunci dari komunikasi organisasi yang ke empat adalah keadaan yang saling tergantung antara satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka.

5) Hubungan

Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan di antara dua orang atau diadik sampai kepada hubungan yang kompleks, yaitu hubungan dalam kelompok kecil maupun besar dalam organisasi.

6) Lingkungan

Yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

7) Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi faktor ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan di antara anggota, melakukan suatu penelitian, pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi.

2.1.2.4 Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi tidak hanya berperan sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga memiliki berbagai fungsi penting yang menunjang keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Menurut Sandjadja (1994), komunikasi dalam organisasi memiliki empat fungsi, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi (information-processing system). Maksudnya, seluruh anggota dalam organisasi berharap dapat

memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.

b. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pesan dalam fungsi ini berorientasi pada kerja, artinya bawahan membutuhkan kepastian tentang kerjaan boleh atau tidak dilakukan.

c. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah, sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

2.1.2.5 Dimensi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan suatu proses yang berlangsung melalui berbagai dimensi yang saling terkait dan memengaruhi efektivitas penyampaian pesan dalam organisasi. Dimensi komunikasi organisasi mencerminkan arah, pola, dan cara interaksi yang terjadi antara anggota organisasi, baik secara formal maupun informal.

Menurut Pace & Faules (dalam Luthfie et.al, 2016), komunikasi organisasi mempunyai 6 (enam) dimensi dalam meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu sebagai berikut :

1) Kepercayaan

Setiap anggota organisasi harus dapat berupaya untuk meningkatkan dan menjaga hubungan atau relasi kepercayaan, keyakinan, serta kejujuran yang di cerminkan dari pernyataan serta tindakan individu tersebut di organisasi tersebut.

2) Pembuatan Keputusan Bersama

Setiap anggota karyawan di semua divisi atau kelompok dalam organisasi harus dilibatkan dalam berkomunikasi maupun berdiskusi mengenai semua masalah yang sesuai dengan jabatan mereka di dalam lingkup organisasi.

3) Kejujuran

Setiap anggota di dalam organisasi harus mampu mengeluarkan apa yang mereka pikirkan tanpa memikirkan kondisi rekan sekerja, ataupun atasan merka untuk memperoleh kebenaran tanpa ada yang ditutupi.

4) Keterbukaan

Setiap anggota di dalam organisasi harus dapat bekerja sama dengan individu lain agar dapat meningkatkan kemampuan individu dalam koordinasi tanggung jawab mereka dengan individu di divisi atau kelompok lain serta atasan dalam satu organisasi.

5) Komunikasi ke atas

Setiap anggota di dalam organisasi harus dapat bisa mendengarkan dan memahami setiap masukan ataupun laporan yang diberikan semua anggota dari setiap jabatan yang berbeda-beda sehingga dapat membangun pikiran yang lebih terbuka.

6) Tujuan Kinerja Tinggi

Setiap anggota di dalam organisasi harus dapat membuktikan komitmen setiap individu.

2.1.2.6 Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Hambatan komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mengganggu efektivitas proses penyampaian informasi di lingkungan organisasi. Setiap organisasi, termasuk organisasi sektor publik, tidak terlepas dari potensi terjadinya hambatan komunikasi yang bersumber dari berbagai aspek, seperti perbedaan persepsi, ketidaksesuaian bahasa, serta faktor struktural dan kultural. Keberadaan hambatan-hambatan ini dapat menyebabkan informasi tidak tersampaikan dengan baik, memunculkan kesalahpahaman, dan menurunkan kualitas hubungan antar anggota organisasi. Furqon (2003) menyebutkan hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi antara lain :

1) Hambatan Semantik

Hambatan jenis ini adalah hambatan yang terjadi akibat proses penyampaian pengertian atau ide yang tidak efektif. Semantik sendiri artinya studi yang mempelajari tentang pengertian yang diungkapkan atau dijabarkan dalam bentuk bahasa. Kata kata yang dipilih dalam komunikasi akan membantu proses pertukaran timbal balik arti dan pengertian dari seorang komunikator kepada komunikan Meski

begitu, seringkali proses penafsiran pengertian ini keliru. Kekeliruan ini biasanya disebabkan oleh ketidak hadirannya hubungan antara simbol atau kata dengan apa yang disimbolkan atau pengertian atau ide yang hendak disampaikan. Hal ini tentunya dapat mengakibatkan kata yang dipakai ditafsirkan sangat berbeda dari apa yang dimaksudkan sebenarnya. Sehingga, untuk menghindari kekeliruan komunikasi semacam ini, seorang komunikator sudah seharusnya memilih kata-kata yang tepat sesuai dengan karakteristik komunikannya, dan melihat kemungkinan penafsiran terhadap kata-kata yang dipakainya.

2) Hambatan Teknis

Hambatan teknis adalah jenis hambatan yang terjadi karena media yang digunakan dalam berkomunikasi. Gangguan yang terjadi pada media komunikasi semisal radio, jaringan telepon dan alat komunikasi lain pastinya akan mengganggu proses komunikasi dan mengurangi tingkat efektivitas komunikasi tersebut. Menurut ahli Cruden dan Sherman dalam buku mereka berjudul *Personel Management*, hambatan teknis dalam komunikasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Tidak ada prosedur kerja ataupun rencana kerja yang jelas;
- b) Tidak adanya penjelasan atau informasi yang jelas;
- c) Kemampuan membaca yang kurang baik;
- d) Media yang dipilih tidak tepat.

Dalam komunikasi organisasi, sangat penting untuk memilih media yang tepat yang dapat dipergunakan secara masif oleh anggota di dalam organisasi. Meski begitu, seharusnya media komunikasi yang bisa menjadi pilihan di zaman seperti ini sudah

lebih banyak dan lebih handal dibandingkan era sebelumnya. Teknologi sudah berkembang pesat sehingga masalah teknis seperti jaringan telepon atau radio seharusnya sudah bisa diminimalisasi. Seharusnya hambatan teknis sudah tidak menjadi masalah yang besar untuk komunikasi dalam organisasi.

3) Hambatan Manusiawi

Hambatan manusiawi ini timbul dari faktor faktor manusia atau pelaku komunikasi organisasi itu sendiri. Hambatan ini timbul karena berbagai faktor manusiawi seperti emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang dan sebagainya. Menurut ahli Cruden dan Sherman, hambatan manusiawi dijabarkan oleh dua poin berikut:

a) Hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia.

Perbedaan persepsi, perbedaan umur, perbedaan keadaan emosi, ketrampilan mendengarkan, perbedaan status, pencairan informasi, penyaringan informasi.

b) Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi.

Suasana iklim kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku staf dan efektifitas komunikasi organisasi.

2.1.3 Budaya Kerja

2.1.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Kata Budaya berasal dari bahasa sansekerta *buddhaya*, merupakan bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti “ budi “ atau “ akal “. Dalam bahasa Indonesia, budaya sering diartikan sebagai hasil dari budi atau akal manusia yang mencakup nilai-nilai, norma, tradisi, kebiasaan, dan cara hidup yang berkembang dalam suatu kelompok

masyarakat. Istilah ini mencerminkan bagaimana individu dan kelompok dalam suatu organisasi berperilaku, berinteraksi, dan menjalankan tugas berdasarkan nilai-nilai yang dianut bersama. Secara sederhana, budaya kerja menggambarkan karakteristik unik yang menjadi ciri khas cara kerja di suatu tempat atau organisasi tertentu. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Robbins (2003:11) budaya kerja merupakan “Suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya”.

Mangkunegara dalam (Assagaf, 2012) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya menurut Osborn dan Plastrik (2002) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: “Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa budaya kerja merujuk pada sistem nilai, kebiasaan, sikap, dan pola perilaku yang diterapkan dalam lingkungan kerja

Beberapa definisi Budaya kerja di atas dikuatkan lagi dengan pendapatnya (Triguno,2004) yang mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau

organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah seperangkat nilai, norma, kebiasaan, sikap, dan perilaku yang diterapkan, diyakini, dan dijalankan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.

2.1.3.2 Unsur-unsur Budaya Kerja

Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja menurut Yusran assagaf (2012) dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Asumsi dasar

Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku

b. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

c. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja

Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.

d. Pedoman mengatasi masalah

Dalam perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi

e. Berbagi nilai (*Sharing of value*)

Dalam budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang

f. Pewarisan (*Learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.

g. Penyesuaian (*Adaptasi*)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

2.1.3.3 Fungsi dan Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja berperan penting dalam membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak para anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Penerapan budaya kerja yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Fungsi dan manfaat budaya kerja tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun kelompok, tetapi juga berkontribusi dalam membangun citra dan karakter organisasi. Berikut fungsi budaya kerja menurut Sarah (2019) yaitu :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Hal ini menggambarkan di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

- e. Sebagai integrator

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

f. Membentuk perilaku bagi karyawan

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.

g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan

Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut

i. Sebagai alat komunikasi

Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistik yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam perusahaan.

j. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan terhadap lingkungan tidak

cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

Adapun manfaat dari budaya kerja menurut Gering & Guno (2006) antara lain

- a. Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik;
- b. Membuka seluruh jaringan komunikasi;
- c. Keterbukaan;
- d. Kebersamaan;
- e. Kegotong-royongan kekeluargaan;
- f. Menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki;
- g. Cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor Eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain);
- h. Kedisiplinan meningkat;
- i. Tingkat absensi menurun.

2.1.3.4 Budaya Kerja BerAKHLAK sebagai budaya kerja Aparatur Sipil Negara

Pada Tanggal 27 Juli 2021 Presiden Republik Indonesia ke-7 Joko Widodo meluncurkan *Core Values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK dengan *Employer Branding* ASN “Bangga Melayanai Bangsa”. Hal ini dikuatkan dengan diterbitkannya Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 2020 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. Sebagian Instansi Pemerintah menindaklanjutinya dengan menerbitkan peraturan yang mengatur ASN di Lingkungan masing-masing. Seperti

halnya Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya menerbitkan Peraturan Bupati Tasikmalaya Nomor 125 Tahun 2022 tentang Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya yang menjadi pedoman pelaksanaan budaya kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

Budaya kerja ASN BerAKHLAK diluncurkan Pemerintah sebagai upaya untuk menyeragamkan nilai-nilai dasar semua ASN untuk dipedomani dan diimplementasikan oleh setiap ASN di Seluruh Wilayah Indonesia, hal tersebut dilakukan sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju *World Class Government*. Dalam *roadmap* nasional, penguatan budaya kerja BerAKHLAK untuk setiap tahunnya memiliki fokus yang berbeda yaitu Tahun 2022 berfokus pada sosialisasi dan internalisasi, Tahun 2023 berfokus pada aktivasi dan Tahun 2024 berfokus pada penguatan. Budaya Kerja BerAKHLAK dimasukkan ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ASN sebagai aspek perilaku yang harus diimplementasikan dan dilakukan penilaian oleh atasan langsung disetiap indikator yang tertuang dalam budaya kerja BerAKHLAK tersebut. Hal tersebut semakin menegaskan bahwa setiap ASN harus mampu mencerminkan perilaku atau sikap yang sesuai dengan yang tertuang pada setiap indikator BerAKHLAK dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehari-hari sebagai ASN.

Budaya kerja sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Bupati Tasikmalaya Nomor 125 Tahun 2022 adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Sedangkan *Core*

Values adalah adalah nilai-nilai dasar yang dihargai, dijunjung tinggi, dijalankan dan merupakan jiwa dari sebuah organisasi dan menjadi landasan ASN dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan Pasal 5 dalam Peraturan Bupati tersebut menyebutkan bahwa nilai-nilai budaya kerja atau *Core Values* ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya adalah Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang disingkat “BerAKHLAK”. Selanjutnya dalam Pasal 5 ayat 3 *Core Values* Berakhlak mendukung maksud sebagai berikut :

- a. Berorientasi pelayanan yaitu komitmen memberikan pelayanan prima kepada masyarakat;
- b. Akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan;
- c. Kompeten, yaitu terus berkembang dan mengembangkan kapabilitas;
- d. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan;
- e. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;
- f. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;
- g. Kolaboratif, yaitu membangun kerjasama yang sinergis.

Selanjutnya panduan perilaku yang mendukung penerapan budaya kerja BerAKHLAK adalah sebagai berikut :

- a. Berorientasi pelayanan, dengan perilaku sebagai berikut :
 - 1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - 2) Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan, dan;

3) Melakukan perbaikan tiada henti.

b. Akuntabel, dengan perilaku sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
- 2) Menggunakan kekayaan dan Barang Milik Negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien;
- 3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

c. Kompeten, dengan perilaku sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
- 2) Membantu orang lain belajar;
- 3) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

d. Harmonis, dengan perilaku sebagai berikut :

- 1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
- 2) Suka menolong orang lain;
- 3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

e. Loyal, dengan perilaku sebagai berikut :

- 1) Memegang teguh ideologi Pancasila, UUD 1945, setia kepada NKRI, serta pemerintahan yang sah;
- 2) Menjaga nama baik sesama ASN, Pemimpin, Instansi dan Negara;
- 3) Menjaga rahasia jabatan dan negara.

f. Adaptif, dengan perilaku sebagai berikut :

- 1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;

2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;

3) Bertindak proaktif.

g. Kolaboratif, dengan perilaku sebagai berikut :

1) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;

2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;

3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

2.1.4 Pengembangan Karir

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (pegawai) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Handoko (2011) suatu karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang.

Menurut Sedarmayanti (2016:145) pengertian karir yaitu:

1. Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang;
2. Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan dan karir;
3. Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Selanjutnya Menurut Anoraga (2055:99) karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai Langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan

seseorang). Sedangkan menurut Handoko (2011:58) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Pengembangan karir merupakan hal yang sangat diharapkan oleh setiap karyawan, pada hakikatnya pengembangan karier adalah kewajiban organisasi dan pegawai itu sendiri, maka dalam pelaksanaannya perusahaan bertanggungjawab terhadap manajemen karier dan karyawan bertanggungjawab atas perencanaan karirnya (Sinambela, 2021: 409). Pendapat senada dikemukakan oleh Kaswan (2014:48) bahwa pengembangan karir merupakan usaha yang terorganisasi, dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses yang terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara pegawai dan organisasi.

Adapun pengertian pengembangan karier menurut Busro (2018:281) adalah suatu upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dan organisasi untuk mengoptimalkan pengabdian dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, baik itu pada organisasi profit maupun non-profit. Selanjutnya menurut Handoko (2011:123) pengembangan karir menyangkut tentang upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana kariernya. Sedangkan Andrew J. Fubrin (Mangkunegara, 2011:77) memberikan pengertian pengembangan karier sebagai aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai untuk merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Melalui pengembangan karier akan memberikan petunjuk tentang siapa diantara pegawai yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan. Oleh karena itu untuk mengetahui keinginan pegawai

tersebut pihak organisasi harus melakukan pengembangan karier secara efektif, sehingga pegawai tetap memiliki semangat kerja yang tinggi yang akan berdampak positif bagi organisasi itu sendiri.

Selanjutnya Mangkunegara dalam Widiyani dan Zalianty (2024: 64) bahwa pengembangan karir sangat penting dalam suatu perusahaan, karena akan berdampak terhadap meningkatnya kepuasan pegawai, loyalitas, kreativitas, dan menurunnya perputaran pegawai serta hubungan dan sikap positif karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas, pengembangan karir akan berdampak positif baik bagi pegawai maupun organisasi, sistem karir yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik karena pegawai akan diperlakukan secara adil sesuai dengan kinerjanya masing-masing, orang yang berkinerja baik akan lebih berpeluang untuk mendapatkan karir yang lebih baik karena pegawai tersebut akan diprioritaskan oleh organisasi untuk jenjang karirnya sebagai wujud timbal balik organisasi atas kinerja yang diberikan. Hal ini sesuai dengan pendapatnya Mangkunegara (2017) bahwa karir seseorang di organisasi akan berkembang sejalan dengan kinerja yang ditunjukkan, karena kinerja merupakan dasar dalam pengambilan keputusan karir. Pendapat yang sama menurut Robbins dan Judge (2017) bahwa pegawai yang menunjukkan kinerja tinggi cenderung mendapatkan pengakuan dari pimpinan dan memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh pengembangan karir, baik melalui rotasi jabatan, promosi, maupun pelatihan.

Berdasarkan definisi dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu upaya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas, keahlian, pengetahuan, serta pengalaman seseorang agar dapat mencapai jenjang karir yang lebih tinggi, sesuai dengan potensi diri dan kebutuhan organisasi. Selain bermanfaat bagi individu seperti pengembangan karir juga bertujuan mendukung peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi. Melalui proses ini, individu memperoleh kesempatan untuk memperluas kompetensi sekaligus mempersiapkan diri menghadapi berbagai tantangan pekerjaan di masa mendatang.

2.1.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir sebagai kegiatan SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi perusahaan (Nawawi, 2005).

Adapun tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut:

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu;

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi;
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya;
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya;
5. Membuktikan tanggung jawab sosial pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat;
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan;
7. Mengurangi turnover (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan biaya kepegawaian pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif;

2.1.4.3 Bentuk Pengembangan Karir

Pengembangan karier tidak selalu mengenai masalah kenaikan jabatan saja. Pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan bisa dalam berbagai bentuk (Cardoso dalam Sunyoto, 2019: 138).

1. Pendidikan dan Pelatihan, adalah setiap upaya untuk meningkatkan performa seorang pekerja pada pekerjaan tertentu yang dimilikinya atau pekerjaan yang

terkait dengan pekerjaannya. Supaya lebih efektif pelatihan biasanya mencakup pendidikan atau pengalaman belajar, serta aktivitas yang direncanakan dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang diidentifikasi;

2. Promosi/Kenaikan Jabatan, adalah pergeseran posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, biasanya diikuti dengan peningkatan tanggungjawab, hak, dan status sosial. Jika seseorang memiliki kemampuan dan keahlian yang diperlukan, maka dapat dipromosikan dan naik jabatan sesuai dengan kemampuan mereka;
3. Mutasi/Perubahan Jabatan, dikenal sebagai perubahan jabatan dalam organisasi, merupakan kegiatan untuk meningkatkan posisi atau status seseorang dalam organisasi. Dengan kata lain, mutasi ini dapat berarti seorang karyawan yang dipindahkan ke posisi tertentu, serta ke lokasi atau cabang kantor tertentu.

2.1.4.4 Faktor – faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir pegawai merupakan bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas serta kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Proses pengembangan karir dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari diri pegawai maupun dari lingkungan organisasi. Berbagai faktor tersebut sangat menentukan keberhasilan pegawai dalam mengembangkan diri dan mencapai jenjang karir sesuai dengan potensi yang dimiliki. Menurut Siagian (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan sebagai berikut :

a. Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

b. Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

c. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

d. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

e. Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

f. Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

g. Pengunduran diri

Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Selanjutnya faktor pengembangan karir menurut Hastho dan Meilan dalam Sunyoto (2019: 186) :

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Jika karyawan dan perusahaan berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, mereka dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap perkembangan karir mereka.

2. Personalitas Karyawan

Jika karyawan memiliki sifat yang menyimpang, seperti terlalu emosional, apatis, atau ambisius, manajemen karir mereka akan menjadi sulit. Karyawan yang terlalu ambisius dan memaksakan diri untuk mencapai tujuan karirnya akan sulit dibina karena mereka tidak peduli dengan karir mereka sendiri.

3. Faktor-faktor Eksternal

Misalnya, seorang karyawan yang dipromosikan ke jabatan lebih tinggi, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di drop dari luar organisasi. Faktor eksternal ini menyebabkan intervensi dari pihak luar mengganggu manajemen karier perusahaan.

4. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen memengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir karyawan. Perusahaan yang memiliki sistem penghargaan yang baik akan memberikan poin kepada karyawan untuk setiap prestasi mereka.

5. Politisasi dalam Organisasi

Jika faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antarteman, nepotisme, dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya, manajemen karir karyawan akan tersendat dan bahkan mungkin mati. Dengan kata lain, jika politik dalam organisasi sudah terlalu tinggi, manajemen karir hampir pasti akan mati sendiri.

6. Jumlah Karyawan

Menurut logika akal sehat dan pengalaman, semakin banyak karyawan berarti semakin ketat persaingan untuk posisi tertentu, dan semakin kecil peluang bagi seorang karyawan untuk mencapai tujuan karir tertentu.

7. Ukuran Organisasi

Dalam hal ini, ukuran organisasi adalah jumlah jabatan dalam organisasi, termasuk jenis pekerjaan dan jumlah karyawan yang diperlukan untuk memenuhi jabatan tersebut. Manajemen karir karyawan biasanya lebih kompleks dalam organisasi

yang lebih besar. Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan lebih banyak.

8. Tipe Manajemen

Secara teoretis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

9. Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya, dan kebiasaan-kebiasaan tertentu. Ada organisasi yang cenderung memiliki kultur profesional, objektif, rasional dan demokratis. Akan lebih menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

2.1.4.5 Indikator Pengembangan Karir

Dalam rangka menilai sejauh mana pengembangan karir pegawai yang telah dilaksanakan, diperlukan adanya indikator yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengukur proses tersebut. Indikator-indikator tersebut berfungsi sebagai ukuran keberhasilan pengembangan karir, baik dalam hal peningkatan kemampuan, pencapaian posisi jabatan, maupun kesiapan pegawai dalam menghadapi tugas dan tantangan pekerjaan. Dengan adanya indikator yang terukur, organisasi dapat menilai efektivitas pelaksanaan program pengembangan karir sekaligus mengetahui aspek-aspek yang perlu diperbaiki guna mendukung kemajuan karir pegawai.

Berikut indikator pengembangan karier menurut Rivai (2018:44-145) meliputi:

1. Prestasi kerja

Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktifitas pengembangan karir, ketika kinerjanya di bawah standar dengan mengabaikan upaya pengembangan-pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun tidak akan tercapai, kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Eksposur (*Exposure*)

Eksposur menjadi paham (diharapkan dapat mempertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan, ataupun kesempatan berkarier lainnya dengan melakukan tugas kondusif. Tanpa adanya eksposur karyawan mungkin tidak akan mengetahui peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir.

3. Jaringan kerja (*Net Working*)

Melalui jaringan hubungan pribadi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu ikatan atau jaringan kerja yang baik antara karyawan tersebut dengan karyawan lainnya ataupun dengan kelompok profesional. Jaringan tersebut pada akhirnya akan bermanfaat bagi karyawan dalam perkembangan karirnya.

4. Peluang untuk tumbuh (*growth*)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk tumbuh misalnya, melalui pelatihan-pelatihan, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sesuai rencana karirnya.

5. Pembimbing dan Sponsor

Banyak karyawan berpendapat bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Nasehat-nasehat yang diberikan oleh mentor dan pembimbing dapat membantu dalam proses pengembangan karir mereka sendiri.

Selanjutnya berdasarkan Pasal 176 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara bahwa Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan pada:

1. Kualifikasi

Pengembangan karir PNS mempertimbangkan tingkat pendidikan, keahlian, dan persyaratan formal lainnya yang relevan dengan jabatan yang akan diduduki. PNS yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan memiliki peluang lebih besar untuk pengembangan karir.

2. Kompetensi

Pengembangan karir PNS didasarkan pada kompetensi yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, serta pengembangan diri lainnya yang mendukung kinerja pegawai.

3. Penilaian Kinerja

Pengembangan karir PNS dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis dan objektif. PNS yang menunjukkan kinerja unggul dan

berkontribusi signifikan terhadap organisasi memiliki kesempatan lebih besar untuk promosi atau pengembangan karier lainnya.

4. Kebutuhan Instansi Pemerintah

Karier PNS disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, baik dalam rangka perencanaan sumber daya manusia, pengisian jabatan, maupun peningkatan efektivitas layanan publik. Oleh karena itu, mutasi, promosi, dan penempatan pegawai dilakukan berdasarkan strategi dan kebutuhan instansi, bukan hanya keinginan individu.

2.1.4.6 Pengembangan karir berdasarkan sistem merit

Secara harfiah meritokrasi berasal dari kata merit atau manfaat. Meritokrasi menunjuk suatu bentuk sistem politik yang memberikan penghargaan lebih kepada mereka yang berprestasi atau berkemampuan. Istilah meritokrasi pertama kali digunakan oleh Young pada tahun 1958 dalam bukunya *Rise of the Meritocracy*. Meritokrasi dapat juga diartikan sebagai satu pandangan atau memberi peluang kepada orang untuk maju berdasarkan merit yakni berdasarkan kelayakan dan kecakapannya sesuai peringkat di lingkungannya.

Konsep sistem merit dapat didasarkan pada gabungan pendekatan analisa kosa kata, teori motivasi dan modifikasi perilaku. Berdasarkan pendekatan analisa kosa kata dan teori perubahan perilaku, sistem merit didefinisikan sebagai pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi (merit), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya dikategorikan sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai.

Konsep sistem merit mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama sistem merit adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja (Woodard, 2005). Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai (SDM) akan diberikan penghargaan atau *reward* berupa kenaikan penghasilan dan/atau karir jabatan. Sedangkan jika prestasi kerja pegawai (SDM) tergolong buruk maka akan menerima *punishment* berupa penurunan penghasilan dan/atau karir jabatan. Kedua hal tersebut, yakni *reward* ataupun *punishment* akan diterima pegawai sebagai umpan balik yang dipastikan dapat mempengaruhi seluruh sikap-sikap serta perilaku kerja di masa mendatang.

Sistem Merit berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 adalah kebijakan dalam Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa mempertimbangkan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Pada Pasal 27 dijelaskan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Lebih lanjut dalam Pasal 29 bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian wajib melaksanakan sistem merit dalam pelaksanaan kewenangannya. Merujuk pada hal tersebut mempertegas bahwa seluruh Instansi Pemerintah wajib melaksanakan sistem merit dalam pelaksanaan Manajemen ASN. Pemerintah juga telah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Manfaat penerapan sistem merit dalam pengelolaan ASN

berfungsi mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan memberikan ruang bagi transparansi, akuntabilitas, obyektivitas dan keadilan.

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) adalah lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan Pegawai ASN yang profesional dan berkinerja, memberikan pelayanan secara adil dan netral, serta menjadi perekat dan pemersatu bangsa. KASN berfungsi mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN pada Instansi Pemerintah. KASN berwenang melakukan penilaian pelaksanaan sistem merit pada seluruh instansi pemerintah baik instansi pusat, instansi vertikal, maupun instansi pemerintah daerah. Terdapat 8 (delapan) aspek penilaian sistem merit dalam manajemen ASN oleh KASN sebagai berikut :

1. Perencanaan kebutuhan;
2. Pengadaan pegawai;
3. Pengembangan karir;
4. Promosi dan Mutasi;
5. Sistem Informasi;
6. Perlindungan dan Pelayanan;
7. Penggajian, Penghargaan dan disiplin;
8. Manajemen Kinerja.

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penilaian dalam sistem merit oleh KASN, hal ini diperlukan dalam rangka memastikan pelaksanaan pengembangan karir berjalan secara adil, objektif, dan berkelanjutan. Pendekatan ini menitikberatkan

pada kompetensi, kinerja, dan kualifikasi sebagai dasar utama dalam pengelolaan karir pegawai. Melalui sistem ini, setiap ASN memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya berdasarkan potensi dan prestasi yang dimiliki.

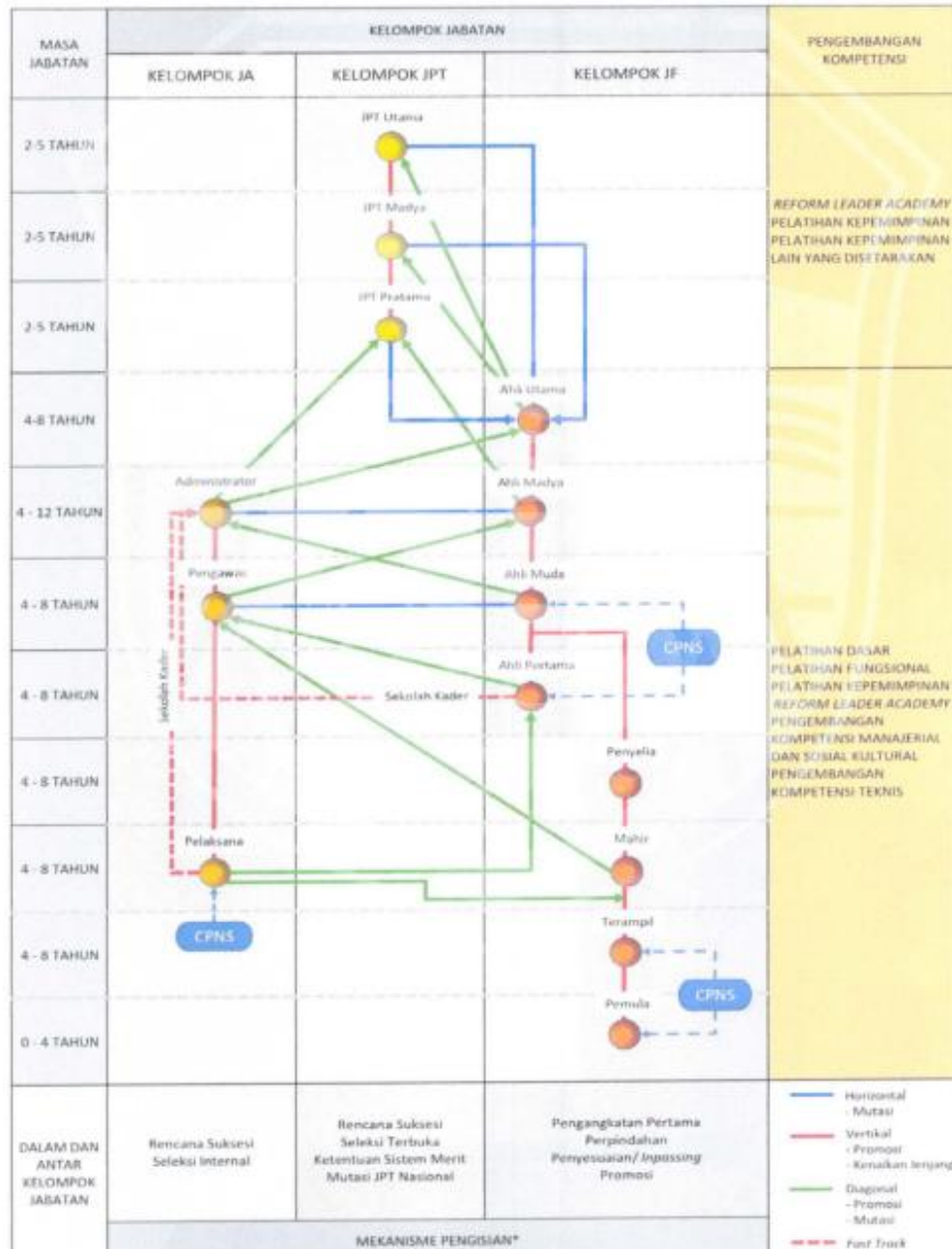
Terdapat beberapa Aspek dalam manajemen karir ASN yaitu :

1. Rencana pengembangan karir ASN (Renbangrir ASN)

yaitu proses manajemen yang menggambarkan pergerakan posisi atau jabatan ASN menuju peningkatan dan kemajuan sepanjang pengabdianya di instansi pemerintah, yaitu sejak awal menjadi CASN hingga pemberhentian, yang digambarkan dalam pola karir ASN. Renbangrir ASN disusun untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang dirinci setiap tahunnya.

2. Pola Karir ASN

yaitu gambaran mengenai struktur organisasi, fungsi, dan hubungan kerja antara jabatan di birokrasi. Pola karir ASN dapat dibuat dengan menggunakan metode *organisasi chart*, *job family*, *job ladder*, atau kombinasi dari ketiganya. Pola karir ASN dapat dibedakan menjadi pola karir nasional, yaitu pola karir yang berlaku untuk seluruh ASN di Indonesia, dan pola karir instansional, yaitu pola karir yang berlaku untuk ASN di instansi pemerintah tertentu. Berikut gambar pola karir instansional Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.



Sumber : Peraturan Bupati Tasikmalaya Nomor 152 Tahun 2022

Gambar 2.1
Pola Karir Instansional Kabupaten Tasikmalaya

3. Jalur karir ASN

yaitu alur pergerakan posisi atau jabatan ASN dalam pola karier ASN. Jalur karier ASN dapat dibedakan menjadi jalur karier vertikal, yaitu alur pergerakan posisi atau jabatan ASN yang menuju ke atas atau ke bawah dalam struktur organisasi, dan jalur karier horizontal, yaitu alur pergerakan posisi atau jabatan ASN yang menuju ke kiri atau ke kanan dalam struktur organisasi. Jalur karier ASN dapat dibedakan menjadi jalur karier fungsional, yaitu jalur karier yang berdasarkan pada fungsi atau bidang keahlian ASN, dan jalur karier struktural, yaitu jalur karier yang berdasarkan pada tingkat kewenangan atau tanggung jawab ASN.

Selanjutnya terdapat beberapa tahapan dalam pengembangan karir ASN, yaitu:

1. Penyusunan rencana pengembangan karir ASN

yaitu tahap untuk menyusun rencana pengembangan karier ASN berdasarkan pola karier ASN yang ditetapkan. Penyusunan rencana pengembangan karier ASN meliputi analisis kebutuhan, analisis ketersediaan, analisis kesenjangan, dan formulasi strategi dan rencana aksi.

2. Implementasi rencana pengembangan karir ASN

yaitu tahap untuk melaksanakan rencana pengembangan karier ASN sesuai dengan strategi dan rencana aksi yang telah disusun. Implementasi rencana pengembangan karier ASN meliputi rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, penggajian, insentif, sanksi, dan pensiun ASN.

3. Evaluasi rencana pengembangan karir ASN

yaitu tahap untuk mengukur dan menilai hasil dan dampak dari pelaksanaan rencana pengembangan karier ASN. Evaluasi rencana pengembangan karier ASN meliputi pengumpulan data, analisis data, penyusunan laporan, dan pengambilan tindak lanjut.

Dalam rangka menjamin kelancaran pelaksanaan pengembangan karir PNS, maka perlu dilakukan suatu sistem manajemen karir yang terencana agar dapat berjalan secara optimal dan sesuai dengan aturan yang berlaku melalui adanya manajemen pengembangan karir PNS yang terdiri terdiri dari :

1. Mutasi, yaitu perpindahan tugas dan/atau lokasi pegawai baik dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri, dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan Jabatan, klasifikasi Jabatan dan pola karir, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi;
2. Promosi perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi;
3. Penugasan khusus, yaitu penugasan untuk melaksanakan tugas jabatan secara khusus di luar instansi pemerintah untuk jangka waktu tertentu.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi ini hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001) bahwa: “Kinerja terjemahan dari *performance*, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian dan unjuk kerja atau penampilan kerja”.

Selanjutnya menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

Kinerja merupakan pencapaian suatu hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Muis, Jufrizen & Fahmi, 2018).

Kinerja adalah pekerjaan yang sudah diselesaikan seorang karyawan yang dilaksanakan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang diberikan (Heriyanti &

Putri, 2021). Kinerja karyawan adalah posisi aktual pencapaian individu dalam kaitannya dengan visi dan tujuan perusahaan, serta pengamatan taktik operasional yang memiliki konsekuensi positif atau negative (Siahaan et al., 2021).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. (Veithzal dan Sagala, 2010). Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa kinerja karyawan itu sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, hal ini juga dikuatkan oleh pendapatnya Tika (2006) Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2006) ada enam indikator, yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

f. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.5.3 Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Menurut Gibson et al. dalam buku "*Organizations: Behavior, Structure, Processes*", kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor utama, yaitu:

a. Faktor Individu

Faktor yang berasal dari diri individu itu sendiri, mencakup:

- 1) Kemampuan dan Keterampilan: Keahlian yang relevan dengan pekerjaan, baik teknis maupun non-teknis;
- 2) Kepribadian: Sifat dan karakter individu yang memengaruhi cara kerja;
- 3) Pengalaman: Waktu yang dihabiskan untuk mempelajari dan menjalankan tugas tertentu.

b. Faktor Psikologis

Faktor ini berkaitan dengan kondisi mental atau psikologi individu, seperti:

- 1) Motivasi: Dorongan untuk mencapai tujuan kerja;
- 2) Persepsi: Cara individu memandang pekerjaan dan organisasi;
- 3) Sikap Kerja: Pandangan individu terhadap pekerjaan, seperti komitmen, kepuasan, dan loyalitas.

c. Faktor Organisasi

Faktor eksternal yang berasal dari organisasi, meliputi:

- 1) Sumber Daya: Alat, fasilitas, dan teknologi yang tersedia untuk mendukung pekerjaan;
- 2) Kepemimpinan: Peran pemimpin dalam memberikan arahan, motivasi, dan dukungan;

- 3) Struktur Organisasi: Susunan kerja, pembagian tugas, dan sistem yang ada dalam organisasi;
- 4) Budaya Kerja: Norma, nilai, dan kebiasaan yang berlaku di organisasi.

Selanjutnya Menurut Sopiah (2008:119) terdapat 3 (tiga) faktor utama yang akan memengaruhi kinerja dari karyawan atau pegawai. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi tinggi dan rendahnya kinerja yang akan dihasilkan oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi. Ketiga faktor tersebut yaitu:

- a. *Effort* (Usaha Individu), adalah individu yang memiliki integritas antara fungsi psikis dan fisik. Dengan keseimbangan keduanya maka individu tersebut akan mampu untuk mengelola dan mendayagunakan potensi yang terdapat dalam dirinya secara optimal. Individu tersebut juga akan mempunyai tingkat usaha yang besar untuk mencapai target yang harus dicapainya;
- b. Faktor Kemampuan, adalah kemampuan seorang karyawan dalam mengerjakan sesuatu merupakan salah satu kunci untuk hasil atas kinerjanya. Kemampuan ini meliputi kemampuan untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan kriteria yang diharapkan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang diberikan. Apabila karyawan atau pegawai tersebut belum mempunyai keahlian atas apa yang harus dikerjakan maka hasil yang akan didapatkan tidak akan maksimal;
- c. Situasi Lingkungan, adalah situasi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang akan menunjang kinerja karyawan atau pegawai. Situasi lingkungan tersebut yaitu jabatan kerja yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja, pola komunikasi

yang efektif, iklim kerja yang dinamis, peluang untuk meningkatkan karier dan fasilitas kerja yang memadai.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Berikut penelitian terdahulu terkait pengaruh pengembangan kompetensi, komunikasi organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Anak Agung Gde Wimanta Wari Bawantu dan I Gusti Made Suwandana. (2024). <i>The Influence of Organizational Communication on Employee Performance Mediated by Employee Job Satisfaction at the Denpasar City Health Office</i>	Komunikasi organisasi, kinerja pegawai	Kepuasan kerja	Variabel komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja memediasi komunikasi organisasi secara positif signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.	<i>International Journal of Economics and Management Sciences</i> , 1(4), 25–41, 2024
2	Suryana H. Achmad (2017) <i>The Effect Of Competency, Motivation, And</i>	Kompetensi, Kinerja pegawai	Motivasi dan Budaya organisasi	Kompetensi karyawan cenderung berada pada nilai cukup (berpengaruh	Journal of Business on Hospitality and Tourism,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Organizational Culture On The Employee Performance At The Jayakarta Hotel, Bandung, Indonesia</i>			signifikan terhadap kinerja); Motivasi karyawan cenderung berada pada nilai baik (berpengaruh signifikan terhadap kinerja); dan Kecenderungan budaya kerja cenderung berada pada nilai cukup untuk mempengaruhi kinerja.	2(1), 120–130, 2020
3	Khairul Anwar & Muhammad Aima (2020) <i>The effect of competence and motivation on organizational commitments and its implications on employee performance</i>	Kompetensi, kinerja pegawai	Motivasi, komitmen organisasi	kompetensi, motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Selain itu, variabel komitmen organisasi tidak memediasi variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.	<i>Dinasti International Journal of Education Management And Social Science</i> , 1(2), 2020
4	I Wayan Manggis, dkk (2018) <i>The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village</i>	Pengembangan karir	Budaya organisasi, kinerja pegawai, motivasi	(1) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (3) pengembangan karir berpengaruh positif dan	<i>International Journal of Contemporary Research and Review</i> , 9(07), 20901–20916., 2018

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) dan (5) pengaruh mediasi variabel motivasi kerja terhadap pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja secara parsial, dan (7) pengaruh mediasi variabel motivasi kerja terhadap pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja secara parsial tidak berimbang.	
5	Ni Luh Putu Krishna Udayani & Ni Nyoman Sunariani (2018) Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Organisational Citizenship Behaviour</i> Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening	Pengembangan karir	<i>Job Insecurity, Organisational Citizenship Behaviour</i> (OCB), komitmen organisasional	Pengaruh variabel laten budaya organisasi (X1) terhadap variabel laten komitmen organisasi (Y1) signifikan positif. Pengaruh variabel laten pengembangan karir (X2) terhadap variabel laten komitmen organisasi (Y1) signifikan positif. Pengaruh variabel laten <i>Job Insecurity</i> (X3) terhadap variabel laten komitmen organisasi (Y1) signifikan negatif. Pengaruh variabel laten komitmen organisasi (Y1)	Jurnal Manajemen Bisnis, 15(2), 151-174., 2018

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				terhadap variabel laten OCB (Y2) signifikan positif. Pengaruh variabel laten budaya organisasi (X1) terhadap variabel laten OCB (Y2) signifikan positif. Pengaruh variabel laten pengembangan karir (X2) terhadap variabel laten OCB (Y2) signifikan positif. Pengaruh variabel laten <i>Job Insecurity</i> (X3) terhadap variabel laten OCB (Y2) signifikan negatif.	
6	Roro Aditya Novi Wardhani & Shendy Andrie Wijaya (2020) Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Guru Ekonomi SMA Negeri di Kota Jember	Kompetensi, pengembangan karir, kinerja pegawai	-	Kompetensi berpengaruh positif pada pengembangan karir dan kinerja guru, pengembangan karir mampu memediasi kompetensi terhadap kinerja guru	Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha, 12(1), 148–156., 2020
7	Annisa, dkk (2023) Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Cipta Karya Di Dinas Pupr Provinsi Riau	Pengembangan karir, kompetensi, kinerja pegawai	-	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	SNEBA, Vol 3 336-347 (2023)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Gieta Nur Arasy Maha Puteri, Karyaningsih Karyaningsih (2022) Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang	Pengembangan karir, Kinerja pegawai	Komitmen organisasi	Terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan karir dan komitmen organisasi, faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah komitmen organisasi, Terdapat pengaruh secara parsial dan simultan antar pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai	YUME: <i>Journal of Management</i> , 5(3), 102- 113.
9	Winda Annisa Putri, Agus Frianto (2019) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik)	Pengembangan kari, kinerja karyawan	Motivasi	Pengembangan karir tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karir mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi.	Jurnal Ilmu Manajemen, 7(2), 1-10.
10	Restutanti Borman, Rudin M (2022) Pengaruh Kompetensi dan Profesional Kerja Terhadap Pengembangan Karir Guru ASN pada MTS Negeri di Kabupaten Donggala	Pengembangan karir, Kompetensi, Kinerja pegawai	Profesionalit as kerja	Profesional kerja dan kompetensi ASN secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier, Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap	Jurnal Kolaboratif Sains, Vol 05 (09) ISSN 2623-2022

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				pengembangan karier, profesional kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier	
11	Veni Wulan Sari, dkk (2020) Motivasi Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan	Pengembangan karir	Motivasi, Prestasi kerja	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan	Jurnal Ilmu Manajemen, 3(1), 141–145. 2020
12	Jefirstson Richset Riwukore, dkk (2022) <i>Career development based transformational leadership, education & training, and motivation (case study at dinas lingkungan hidup and kebersihan Kota Kupang)</i>	Pengembangan karir	Kepemimpinan transformasional, Pendidikan dan pelatihan, motivasi	Kepemimpinan transformasional dan pendidikan & pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier, sedangkan motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap pengembangan karier. Secara bersamaan, prediktor pengembangan karier terdiri dari kepemimpinan transformasional, pendidikan & pelatihan, dan motivasi.	<i>International Journal on Social Science, Economics and Art</i> , 12 (2) (2022) 73-82, 2022
13	F.M Faseki (2013) Kualitas kehidupan kerja dan kinerja terhadap pengembangan karir pada Kanwil Direktorat Jendral kekayaan negara	Kinerja, Pengembangan karir	Kualitas kehidupan kerja	Kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap pengembangan karir	jurnal EMBA ; Jurnal Ekonmi, bisnis, Manajemen dan Akuntansi 1 (4) 1240-1249, 2013

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	sulutenggo Malut di Manado				
14	Farida Akhmad, dkk (2023) <i>The Effect Of Competence And Career Development On The Performance Of Functional Officials With Work Motivation As An Intervening Variable</i>	Kompetensi, pengembangan karir	Motivasi kerja	(1) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional; (2) pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pejabat fungsional; (3) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pejabat fungsional; (4) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (5) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional; (6) motivasi tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja; dan (7) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional melalui mediasi motivasi kerja	Jurnal Scientia, 12(01), 855- 866, 2023
15	Intan Deanida Pratiwi, dkk (2023)	Pengembangan karir	Budaya organisasi, kepuasan	Pengembangan karir, budaya organisasi dan	International Journal of Science,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>The Effect Of Career Development, Organizational Culture On Job Satisfaction And Its Impact On Turnover Intention At Pt Xyz Bandung</i>		kerja, turnover intention	kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention	Technology & Management, 4(5), 1211-1223., 2023
16	Garaika (2020) <i>Impact of Training and Competence on Performance moderated by the Lecturer Career Development Program in Palembang, Indonesia</i>	Kompetensi, kinerja, pengembangan karir	Pelatihan	Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap pengembangan karir, pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap pengembangan karir, pengaruh positif tidak signifikan pelatihan terhadap kinerja, pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap kinerja dan pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap kinerja	<i>International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)</i> , 4(03).
17	M.Harsono (2017) <i>The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia</i>	Pengembangan karir, kinerja pegawai	-	Pengembangan karier memiliki pengaruh langsung positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, motivasi, dan komitmen afektif. Namun, pengembangan karier tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Pengaruh	<i>International Review of Public Administration</i> n. 22(3): 276-299, 2017

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				tidak langsung menunjukkan bahwa variabel mediasi dianggap memiliki pengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan tersebut	
18	I Kadek Suadnyana, I Wayan Gede Supartha (2018) Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan	Pengembangan karir	Penilaian kinerja, pengalaman kerja	Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 4, 2018: 1950-1978, 2018
19	Ahmad Ardiansyah (2019) Pengaruh Komunikasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Karawang	Komunikasi, budaya kerja dan Kinerja	-	Budaya kerja memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap kinerja pegawai di sekretariat dewan Kabupaten Karawang	<i>Politicon : Jurnal Ilmu Politik</i> , 1(1), 104–117, 2019
20	Rizky Tinto, Armadhan, dkk (2023) <i>The Influence of Communication and Teamwork on Employee Performance at PT.Aneka Warna Indah in Jakarta</i>	Komunikasi, kinerja pegawai	Kerjasama tim	Komunikasi dan kerja sama tim berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai	IJSBM : <i>International Journal of Sharia Business Management</i> , Vol 2 (2), 2023

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21.	Nopianti Subekti, D., Jusdijachlan, R., & Komar Priatna, D. (2023) Pengaruh kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai (Suatu studi pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat	Kompetensi, komunikasi, dan Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi	Kompetensi,,Komunikasi dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai, namun secara parsial kompetensi dan komunikasi dominan mempengaruhi kinerja Pegawai daripada budaya organisasi	Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Nusantara, 1(4), 149–157.
22.	Moh. Arafah (2019), Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah	Kompetensi, komunikasi budaya kerja dan Kinerja pegawai	-	Kompetensi,, komunikasi dan budaya Kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	e-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 8, Agustus 2015 hlm 126-137
23.	Ezzah Nahrisah, Bunga Juwita Martauli Manullang, Alvin Fahlevi, Suginam (2024) Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	Kompetensi dan Kinerja Pegawai	Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap	JAMEK (Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi dan Kewirausahaan) Vol 4, No 2, Mei 2024

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu mempengaruhi secara tidak langsung Kompetensi terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu mempengaruhi secara tidak langsung pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai	
24.	Angga Alfianto, Moh Taufan Nugroho (2024) Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Lingkungan Kedeputian Bidang Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat	Pengembangan Kompetensi	Produktivitas Kerja	Adanya hubungan positif yang signifikan antara pengembangan kompetensi dengan produktivitas kinerja pegawai	Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis Vol.2, No.4 Oktober 2024
25.	Silvi A'yun Azizah, ,H. Slamet Muchsin, Sunariyanto (2023) Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Budaya	Komunikasi Organisasi dan Kinerja	Kepemimpin an dan Budaya Organisasi	Secara simultan kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Respon Publik ISSN: 2302-8432 Vol. 17, No. 5, Hal: 62- 69, 2023

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Lumajang Kabupaten Lumajang			Secara parsial Kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	
26.	Lukman Hakim, dkk, 2022, Pengaruh Komitmen Kerja dan budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Direktorat Teknik dan Operasional AJB Bumi Putera 19, Jakarta	Kinerja	Komitmen kinerja dan Budaya organisasi	terdapat pengaruh komitmen kerja Dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh komitmen kerja	Jurnal JUMKA, Vol. 2 No.1 Februari 2022
27.	Rudianto Hermawan, Rd Kusyeni (2020) Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	Komunikasi, Kompetensi dan Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Komunikasi, Lingkungan kerja, dan Kompetensi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	Management & Accounting Expose e-ISSN : 2620-9314 Vol. 3, No. 2, Desember 2020, pp. 113-119
28.	P.A. Irmayanti, N.M.A. Widiastini, I.N. Suarmanayasa (2020) Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi, Budaya Kerja dan Kinerja	-	Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya kerja berpengaruh secara positif dan signifikan Terhadap kinerja pegawai serta kompetensi dan budaya	Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol 2 No. 1, Juli 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	
29.	Mustaan, M., & Hamdi, N. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan PT. Pln (Persero) Unit Pelayanan Jasa Lombok Tengah	Kinerja	Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Efikasi Diri	Secara parsial, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Jurnal Inovasi Penelitian, 2(12), 4047-4060, 2022
30.	Subandrio, Dyna Avila (2022) Pengaruh Budaya Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Arta Boga Cemerlang Kota Bengkulu	Budaya Kerja dan Kinerja	Semangat Kerja	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Kerja (X1) dan Semangat Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB). Vol.3. No.2, 2022

2.2 Kerangka Berfikir

Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Berbasis Sistem Merit di instansi pemerintah sudah merupakan sesuatu yang hal yang penting sebagai upaya untuk mewujudkan ASN yang profesional, guna mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi, yaitu birokrasi yang efektif dan efisien, serta melayani. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar

belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Penerapan sistem merit dalam pengembangan karir PNS yaitu berdasarkan Pasal 176 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara bahwa Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan pada kompetensi, kualifikasi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi. Dengan menerapkan sistem merit, pegawai yang memiliki keterampilan dan kinerja unggul akan memperoleh kesempatan lebih besar untuk berkembang di dalam organisasi. Sebagaimana pendapatnya Mangkunegara (2017) bahwa karir seseorang di organisasi akan berkembang sejalan dengan kinerja yang ditunjukkan, karena kinerja merupakan dasar dalam pengambilan keputusan karir. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi faktor utama dalam menentukan jenjang karir, di mana mereka yang menunjukkan performa tinggi memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi atau pengembangan kompetensi yang relevan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitiannya F.M Faseki (2013) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kinerja terhadap pengembangan karir pada Kanwil Direktorat Jendral kekayaan negara sulutenggo Malut di Manado, bahwa kinerja pegawai berpengaruh terhadap pengembangan karir.

Kinerja menurut mangkunegara (2005) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robbins (2006) terdapat 6 (enam)

indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya pengembangan kompetensi, komunikasi organisasi dan budaya kerja. Menurut Gibson et al. dalam buku "Organizations: Behavior, Structure, Processes", kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor utama, yaitu faktor individu yaitu kompetensi pegawai, faktor psikologis dan faktor lingkungan diantaranya komunikasi organisasi dan budaya kerja. Hal ini selaras dengan hasil penelitiannya Moh. Arafah (2019) dalam penelitiannya pengaruh kompetensi, komunikasi organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, bahwa kompetensi, komunikasi dan budaya kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi pegawai. Hal tersebut dikemukakan oleh Sudarmanto (2014) bahwa kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi. Pendapat tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Ezzah Nahrishah, Bunga Juwita Martaulli Manullang, Alvin Fahlevi dan Suginam (2024) mengemukakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang sama juga oleh P.A. Irmayanti, N.M.A. Widiastini, I.N. Suarmanayasa (2020) yang mengemukakan bahwa Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan kompetensi menurut Sedarmayanti (2017) adalah serangkaian upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan

pengetahuan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan kompetensi merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku individu dalam organisasi melalui berbagai program Pendidikan dan pelatihan agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi. Dalam konteks pemerintahan, Aparatur Sipil Negara sebagai pelayanan masyarakat, pelaksana kebijakan serta perekat dan pemersatu bangsa dituntut untuk mampu melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut secara kompeten, maka diperlukan upaya untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya melalui berbagai program pengembangan kompetensi agar kompetensi yang dimiliki memenuhi standar kompetensi yang telah ditentukan. Selanjutnya terdapat teori pengembangan kompetensi pegawai menurut Ogotan, dkk. (2018) mengatakan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil terdiri dari 4 aspek bagian yang terdiri dari: (1) Pendidikan Formal, (2) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), (3) Kursus, seminar, penataran, dan local karya, (4) Pelatihan ditempat kerja. Pengembangan kompetensi ASN tersebut diterapkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pegawai sehingga dapat berkinerja dengan baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai ASN.

Selanjutnya faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komunikasi organisasi. Menurut Effendy (2009), komunikasi organisasi merupakan sebuah proses perpindahan informasi yang melibatkan beberapa pihak di dalam sebuah organisasi yang bekerjasama secara sistematis untuk memperoleh tujuan organisasi

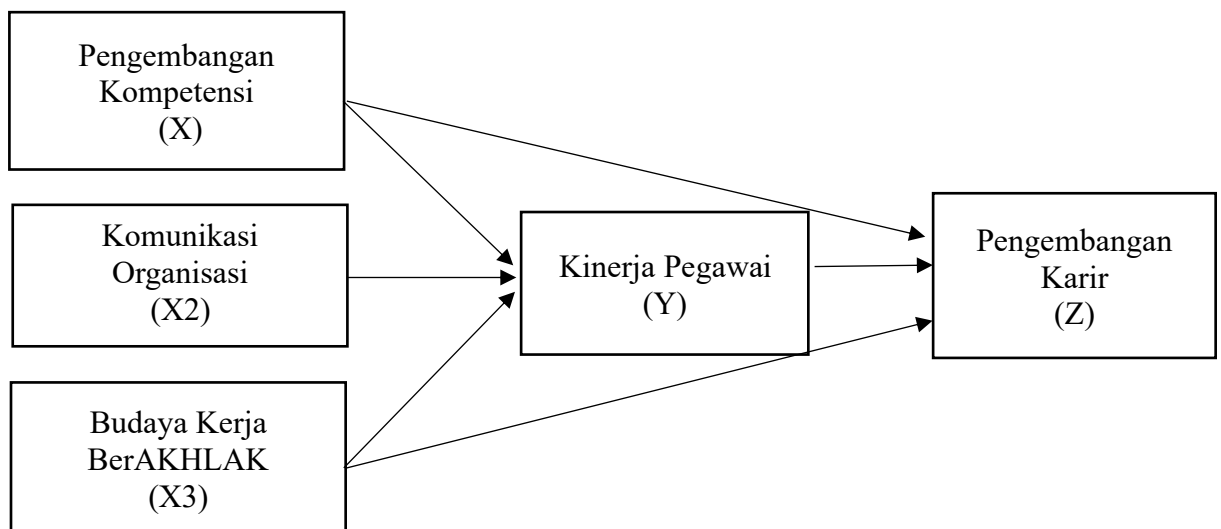
dimana komunikasi tersebut dibedakan dan dilakukan pada masing-masing individu yang memiliki jabatan serta pekerjaan yang bervariasi yang mempunyai makna atau kesamaan tujuan di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Gibson et. al terjemahan Adriani (2003:241) memberikan gambaran tentang arah komunikasi yang biasa terjadi di dalam suatu organisasi yaitu komunikasi ke atas, ke bawah, horizontal dan diagonal. Komunikasi organisasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan membangun hubungan kerja yang harmonis sehingga pegawai dapat berkinerja secara optimal. Dengan kata lain, komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebagaimana hasil penelitiannya Silvi A'yun, dkk (2023) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kepemimpinan, komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Lumajang Kabupaten Lumajang, bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya kerja. Dalam suatu organisasi penerapan budaya kerja yang baik akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitiannya Subandrio, Dyna Avila (2022) bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja menurut Osborn dan Plastrik (2002) adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi". Definisi tersebut menjelaskan bahwa budaya kerja merujuk pada sistem nilai, kebiasaan, sikap, dan pola perilaku yang diterapkan dalam lingkungan kerja.

Dalam rangka menyeragamkan budaya kerja bagi Instansi di seluruh Instansi wilayah Indonesia, Pemerintah meluncurkan budaya kerja (*Core Value*) BerAKHLAK yang per jelas dengan dikeluarkannya Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 2020 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Volues* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara, kemudian peraturan tersebut ditindaklanjuti oleh masing-masing instansi untuk memperkuat penerapan budaya BerAKHLAK di masing-masing Instansi termasuk Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya menerbitkan Peraturan Bupati Tasikmalaya Nomor 125 Tahun 2022 tentang Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya yang menjadi pedoman pelaksanaan budaya kerja untuk para ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya. Berdasarkan Pasal 5 dalam Peraturan Bupati tesebut menyebutkan bahwa nilai-nilai budaya kerja atau Core Values ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya adalah Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loya, Adaptif, dan Kolaboratif yang disingkat “BerAKHLAK”. Melalui penerapan budaya kerja tersebut diharapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja aparatur sehingga dapat mendukung terciptanya pemerintahan yang efektif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan. Sebagaimana hasil penelitian dari Arief Rahmadsah Siregar, Patar Marbun, Yuni Syaputri (2020) bahwa budaya kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan/pegawai.

Peningkatan kinerja pegawai merupakan salah satu hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuannya sehingga perlu

dianalisis terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut diantaranya pengembangan kompetensi, komunikasi organisasi dan budaya kerja. Sebagai faktor mediasi, kinerja pegawai menjadi penghubung antara pengembangan kompetensi, komunikasi organisasi, dan budaya kerja terhadap pengembangan karir berbasis sistem merit. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, mampu berkomunikasi secara efektif dalam organisasi, serta bekerja dalam lingkungan dengan budaya kerja yang positif akan lebih berpeluang menunjukkan kinerja unggul. Kinerja yang baik kemudian menjadi indikator utama dalam sistem merit, yang pada akhirnya menentukan sejauh mana pegawai dapat berkembang dalam jenjang karirnya. Maka diperlukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana peran kinerja pegawai dalam memediasi pengaruh pengembangan kompetensi, komunikasi organisasi dan budaya kerja terhadap pengembangan karir berbasis sistem merit.



Sumber : diolah peneliti, 2025

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H_1 Pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir berbasis sistem merit pada Lingkup Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
- H_2 Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir berbasis sistem merit pada Lingkup Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
- H_3 Budaya kerja BerAKHLAK berpengaruh positif terhadap pengembangan karir berbasis sistem merit pada Lingkup Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
- H_4 Pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Lingkup Kecamatan pada Lingkup Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
- H_5 Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Lingkup Kecamatan pada Lingkup Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
- H_6 Budaya kerja BerAKHLAK berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Lingkup Kecamatan pada Lingkup Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;

- H*₇ Kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap pengembangan karir berbasis sistem merit Lingkup Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
- H*₈ Pengembangan kompetensi, komunikasi organisasi, budaya kerja BerAKHLAK berpengaruh positif pada pengembangan karir berbasis sistem merit melalui kinerja pegawai pada Lingkup kecamatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.