

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Teori Exchange adalah landasan penting dalam ilmu sosial dan manajemen yang menjelaskan cara hubungan antara individu dan organisasi berkembang melalui pertukaran yang saling menguntungkan. Dalam teori ini, pertukaran melibatkan berbagai elemen, termasuk kontribusi kerja, penghargaan, dukungan, dan komitmen. Individu dan organisasi saling berinteraksi dengan harapan untuk memperoleh manfaat, seperti pengembangan karir, stabilitas pekerjaan, atau pengakuan atas usaha mereka.

Teori Exchange juga menggarisbawahi bahwa hubungan kerja yang kuat dan berkelanjutan dibangun melalui pertukaran yang adil dan timbal balik. Karyawan yang merasa dihargai dan diberikan peluang untuk pertumbuhan cenderung lebih berkomitmen dan berkontribusi lebih baik kepada organisasi. Di sisi lain, manajemen berharap karyawan untuk memberikan usaha terbaik mereka dalam pekerjaan mereka.

Pemberian kompensasi yang sesuai dan adil juga merupakan komponen kunci dalam teori ini. Manajemen diharapkan memberikan imbalan yang memadai sebagai pengakuan atas kontribusi karyawan. Seiring waktu, pertukaran ini menciptakan hubungan yang kuat antara individu dan organisasi, yang pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan pemahaman mendalam tentang Teori Exchange, kita dapat lebih baik mengaplikasikannya dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang berfokus pada pertukaran yang adil dan saling menguntungkan, sehingga mendorong pertumbuhan dan kesuksesan bersama.

Adanya alih jabatan dan pemberian kompensasi dalam sebuah organisasi dapat dilihat melalui lensa Teori Exchange sebagai grand teori yang menggambarkan hubungan antara karyawan dan manajemen. Teori Exchange menekankan pentingnya saling memberikan dan menerima dalam sebuah hubungan kerja. Ketika terjadi alih jabatan, manajemen dapat memperlihatkan komitmen mereka terhadap karyawan dengan memberikan peluang untuk pengembangan karir. Sebaliknya, karyawan yang menerima alih juga diharapkan memberikan kontribusi lebih besar dalam posisi baru mereka. Pemberian kompensasi yang adil juga merupakan elemen penting dalam pertukaran ini, karena hal ini mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik. Dalam konteks Teori Exchange, manajemen diharapkan untuk memberikan imbalan yang sesuai dengan kontribusi karyawan, sehingga terjalin hubungan yang seimbang dan berkelanjutan antara kedua pihak. Dengan demikian, alih jabatan dan pemberian kompensasi yang sesuai dapat menghasilkan pertukaran yang saling menguntungkan, memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen, dan meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.1 Alih Jabatan

Berdasarkan penelitian oleh Mukhlisin (2020) alih jabatan melalui penyederhanaan struktur instansi secara teori diperlukan karena karakteristik yang terlalu birokratis dianggap tidak sejalan dengan administrasi publik terkini, di samping karena desentralisasi. Penyederhanaan struktur birokrasi dianggap sangat dibutuhkan karena akan memberikan peningkatan profesionalitas pegawai. Dengan perubahan struktur, hasil positif diharapkan sebagai bagian dari perubahan yang komprehensif terhadap birokrasi di negara Indonesia. Menurut Hasibuan (2012) tujuan mutase (alih jabatan) adalah, meningkatkan produktivitas pegawai, meningkatkan pengetahuan karyawan, menghilangkan karyawan yang bosan, memberikan insentif bagi karyawan untuk berusaha meningkatkan karir yang lebih tinggi, penerapan sanksi/sanksi yang dilakukan atau menempatkan pegawai sesuai kondisi fisik karyawan.

Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Irawati Kusuma Dirja et al (2019), dan Gabriela Milenia Mantouw et al (2022) mendapat kesimpulan bahwa penerapan manajemen perubahan yang efektif di semua sektor serta memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja para pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mudeng et al., (2017) yang menemukan bahwa perubahan dalam organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Aulia (2020) pada penelitiannya yang berjudul Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon II Dan IV di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima pegawai struktural eselon III akan lebih besar dari pada pegawai dalam jabatan fungsional

tertentu setara yang relevan, sementara untuk jabatan struktural eselon IV akan mengalami peningkatan penghasilan jika beralih ke jabatan jabatan fungsional tertentu setara yang relevan.

2.1.2 Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Manajemen kompensasi menjadi hal yang sangat penting di dalam suatu organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai umumnya melihat “bayaran yang tinggi” sebagai konsekuensi kemampuan yang dimilikinya. Tingkatan kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri dan perasaan karyawan terhadap organisasinya. Paket kompensasi sendiri terdiri atas gaji, tunjangan-tunjangan yang menjadi pengeluaran pokok yang secara kritis mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan.

Menurut Kasmir (2019), kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, baik dalam bentuk keuangan maupun non-keuangan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017), kompensasi dapat merujuk pada segala hal yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan..

b. Tujuan Kompensasi

Kompensasi yang ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar diupayakan memberikan kepuasan bagi semua pihak. Oleh karena itu sebaiknya program, undang – undang yang mengatur kompensasi atau upah akan memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Menurut Batjo dan Shaleh (2018), tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah untuk:

1. Menjalin ikatan kerja sama formal antara pegawai dan organisasi dengan menegaskan bahwa pegawai diharapkan bekerja sesuai uraian jabatannya dan organisasi memberikan kompensasi sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati;
2. Meningkatkan kepuasan kerja, memenuhi kebutuhan fisiologis, mencapai status sosial, dan mengaktualisasikan kemampuan pegawai di dalam organisasi;
3. Mencapai pengadaan pegawai yang efektif dan berkualitas melalui proses pengadaan yang baik dan penawaran kompensasi yang kompetitif;
4. Meningkatkan motivasi pegawai dengan memberikan kompensasi yang adil;
5. Berkontribusi pada stabilitas pegawai dengan kinerja tinggi dan tingkat perputaran yang rendah;
6. Meningkatkan disiplin pegawai dengan memberikan kompensasi yang layak; dan
7. Mendapatkan dukungan dan sumber daya manusia berkualitas melalui pengaruh serikat buruh dan pemerintah dengan mematuhi peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

c. Norma Kompensasi

Menurut Kinicki et al. (2014), kompensasi pada dasarnya merupakan sebuah pertukaran antara perusahaan dan karyawannya. Dalam pertukaran ini,

karyawan menyediakan waktu dan keahlian mereka untuk perusahaan dengan harapan mendapatkan imbalan. Pertukaran ini seharusnya didasarkan pada norma-norma penting seperti maksimalisasi keuntungan, keadilan, kesetaraan, dan kebutuhan. Norma-norma tersebut berperan penting dalam menentukan kompensasi yang pantas bagi karyawan, memastikan bahwa mereka menerima penghargaan yang adil dan sejalan dengan kontribusi dan kebutuhan mereka. Bagi perusahaan, hal ini menjadi krusial untuk mempertahankan karyawan terbaik dengan memberikan kompensasi yang mencerminkan kualitas kerja karyawan dan hak-hak yang mereka miliki.

d. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Dessler (2017), terdapat dua jenis kompensasi, yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial Langsung mencakup berbagai bentuk pembayaran tunai, seperti bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran berdasarkan prestasi, bayaran insentif (komisi, bonus, dan pembagian laba), serta bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham).
2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung mencakup program-program proteksi seperti asuransi kesehatan, serta bayaran di luar jam kerja seperti liburan, cuti lebaran, cuti tahunan, dan sejenisnya. Selain itu, fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi, seperti kendaraan dan tempat tinggal, juga termasuk dalam jenis kompensasi ini.

2.1.3 Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2019), kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi terhadap karakteristik-karakteristiknya. Pendapat Davis dan Newstrom (dalam Lijan, 2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Terdapat perbedaan penting antara perasaan ini dengan dua unsur sikap karyawan lainnya. Kepuasan adalah perasaan subjektif yang berhubungan dengan perasaan senang atau tidak senang, sedangkan pemikiran objektif berkaitan dengan penilaian obyektif seperti kompleksitas pekerjaan, dan keinginan perilaku terkait dengan rencana tindakan masa depan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Robbin & Judge (2019), kepuasan kerja menciptakan persepsi di kalangan pegawai bahwa mereka telah mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan mereka secara psikologis. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan meliputi:

1. Kondisi pekerjaan yang menarik, memberikan pelatihan, variasi tugas, kemandirian, dan kontrol yang memuaskan, akan membuat sebagian besar karyawan merasa puas. Faktor seperti ketergantungan saling satu sama lain, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar lingkungan kerja juga berhubungan dengan kepuasan kerja, meskipun setelah

mempertimbangkan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Peran sikap manajer juga memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2. Kepribadian individu juga memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Individu yang memiliki evaluasi diri (core self evaluation/CSE) positif, yang percaya pada nilai-nilai dan kompetensi dasar mereka, akan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada individu dengan CSE negatif. Bagi mereka yang berada dalam budaya kolektivistis, individu dengan CSE tinggi cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.
3. Kompensasi yang berupa gaji atau upah sering kali menjadi perbincangan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Memang, terdapat korelasi antara gaji dan kepuasan kerja serta kebahagiaan secara keseluruhan bagi banyak orang, namun dampaknya mungkin lebih kecil setelah seseorang mencapai tingkat kehidupan yang nyaman.
4. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility/CSR) merupakan komitmen perusahaan dengan melakukan tindakan secara sukarela untuk memberikan manfaat kepada masyarakat atau lingkungan di luar kewajiban undang-undang, juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan di Amerika dan Australia yang nilai-nilai pribadinya sesuai dengan misi CSR organisasi tempat mereka bekerja cenderung lebih puas.

2.1.4 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2019), kinerja merujuk pada hasil kerja seseorang atau pegawai yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas, yang telah dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wxley dan Yukl dalam penelitian yang dikutip oleh Mokosolang, Liando, & Sampe (2021), kinerja dapat dijelaskan sebagai penerapan teori keseimbangan. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan mencapai kinerja optimal jika dia mendapatkan manfaat dan rangsangan dalam pekerjaan yang adil dan masuk akal.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu :

1. Faktor kemampuan secara psikologis

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan aktual (knowledge skill). Ini berarti, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120), pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, dan terampil dalam mengerjakan tugas sehari-hari akan lebih mungkin mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, penting bagi pegawai untuk ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. **Faktor motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi adalah kondisi yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai kinerja maksimal, yaitu sikap mental yang siap secara psikofisik. Artinya, seorang pegawai harus memiliki kesiapan mental, kemampuan fisik yang cukup, pemahaman tentang tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, serta mampu memanfaatkan situasi kerja untuk mencapai hasil yang diinginkan.

c. **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Tujuan Penilaian Kinerja mencakup evaluasi dan pengembangan. Evaluasi berfokus pada keputusan pengembangan staf dan evaluasi sistem seleksi. Sementara itu, pengembangan melibatkan pengukuran prestasi individu, identifikasi kelemahan yang mempengaruhi kinerja, dan pengembangan prestasi yang lebih baik.

Manfaat Penilaian Kinerja adalah penting bagi karyawan dan organisasi. Bagi karyawan, penilaian memberikan umpan balik tentang kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi mereka, yang digunakan untuk menetapkan tujuan, rencana karir, dan pengembangan diri. Bagi organisasi, penilaian memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan terkait program pendidikan,

rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut adalah hasil penelitian mengenai Alih Jabatan, Kompensasi, dan Kinerja pegawai:

Tabel 2. 1 Beberapa Hasil Penelitian Mengenai Alih Jabatan, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai

| Nama Penulis, Judul, ISSN, Vol, Tahun | Variable | Teori-Teori | Metodologi | Pembahasan dan Hasil |
|---|--|---|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Sustih Hasugian, Peranan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Antara Kompetensi dan Alih Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Distrik Navigasi Kelas III Sibolga, Journal Sketsa Bisnis, Vol. 9 No.1, July 2022, pp 73-90 https://doi.org/10.35891/jsb.v9i1.3188 | <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja - Kompetensi - Alih Jabatan | <ul style="list-style-type: none"> - Masalah kinerja yang terjadi dalam suatu organisasi sering kali dikaitkan dengan kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai (Priadi, 2014). Kinerja pegawai yang tinggi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Priansa, 2014). - Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula dalam mengemban pekerjaan (Priansa, 2014:280). - Penilaian prestasi menurut Manggison dalam Mangkunegara | <ul style="list-style-type: none"> - Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif Eksplanatori yang menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel independen yang terdiri dari kompetensi dan Alih Jabatan dengan variabel dependen yaitu kinerja | <ul style="list-style-type: none"> - Pada pengujian hipotesis ini bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Distrik Navigasi Kelas III Sibolga, karena memiliki t hitung sebesar 2,463 > t tabel 1,663 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000 dengan menggunakan p-value < α yaitu 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti nilai signifikansinya lebih kecil dari 5%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara positif dan signifikan berpengaruh |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | <p>(2014:10) adalah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Alih Jabatan yang kondusif meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi. Alih Jabatan yang kondusif juga akan menciptakan kepuasan kerja. Faktor tersebut merupakan indikator kinerja tinggi dari pegawai yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi pula (Kaswan, 2017). | <p>pegawai melalui variabel kepuasan kerja pegawai</p> | <p>terhadap kepuasan kerja. Pengujian ini secara statistik mendukung penelitian sebelumnya</p> |
| <p>Marsella Alpiony M. Billik, John E.H.J. FoEh, Simon Sia Niha, M.E. Perseveranda, Pengaruh Analisis Jabatan, Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia), Jurnal Manajemen Ilmu Terapan (JIMT) DOI: https://doi.org/10.31933/jimt.v4i4</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Analisis Jabatan - Beban Kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai | <ul style="list-style-type: none"> - Martoyo dalam Winda Kusuma Wardhani (2017) memperjelas jika kepuasan kerja sebagai kondisi emosional pegawai yang terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa pegawai dan perusahaan terhadap tingkat nilai balas yang dihindaki - Robbins (2008) menambahkan jika kepuasan kerja sebagai sikap seseorang atas pekerjaan mereka, yang menjadi perbandingan antara pendapatan yang didapat dengan harapannya. - Sedarmayanti (2017), tidak sekadar menerapkan perubahan perusahaan demi meningkatkan kinerja | <p>Karya ilmiah ini ditulis dengan berpendekatan kualitatif dan kajian pustaka, yang mengulas teori dan keterkaitan antar variabel melalui buku dan jurnal yang diperoleh melalui artikel ini adalah studi literatur yaitu digital library, internet serta berbagai jurnal</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Analisis jabatan, beban kerja ataupun kompetensi memengaruhi kinerja karyawan yang termediasi oleh kepuasan bekerja. Sesuai pemaparan teori dan artikel yang sesuai, serta pembahasan, maka dapat dirumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya: <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis jabatan memberi dampak ke kinerja pekerja 2. Beban kerja memberi dampak ke kinerja pekerja; 3. Kompetensi memberi dampak ke kinerja pekerja; 4. Analisis jabatan memberi dampak ke kepuasan kerja; |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| | | <p>SDM, ada aspek penting lainnya yang patut mendapat perhatian, seperti kompetensi karyawannya. Kompetensi karyawan menjadi kunci keberhasilan individu untuk menciptakan kinerja yang baik baik</p> | | <ol style="list-style-type: none"> 5. Beban kerja memberi dampak ke kepuasan kerja; 6. Kompetensi memberi dampak ke kepuasan kerja; 7. Kepuasan kerja memberi dampak ke kinerja pekerja; 8. Kepuasan kerja dapat memediasi analisis jabatan pada kinerja pekerja; 9. Kepuasan kerja dapat memediasi beban kerja pada kinerja pekerja; 10. Kepuasan kerja dapat memediasi kompetensi pada kinerja pekerja. |
| <p>Sukamtono, Desti Ranihusna, Rini Widyastuti, Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja Dan Kesejahteraan, Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika (Jbmi) – Vol 18 No. Iii (2022)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Perubahan Jabatan • Kinerja • Kesejahteraan | <ul style="list-style-type: none"> - Wiezer et al., (2011) mengungkapkan bahwa dari semua analisis, menunjukkan bahwa restrukturisasi akan berdampak pada kesejahteraan karyawan di organisasi sebelum, selama, dan setelah restrukturisasi. - Kitur (2015) berpendapat bahwa bentuk dari perubahan organisasi dapat berupa: merger, joint venture, kepemimpinan baru, implementasi teknologi baru, restrukturisasi, perubahan produk, atau kepatuhan terhadap peraturan yang baru ditetapkan. Perubahan mungkin dapat direncanakan bertahun-tahun, tetapi perubahan juga dapat berupa | <ul style="list-style-type: none"> - Penelitian yang dibangun adalah penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel dengan melibatkan seluruh anggota populasi sejumlah 81 pegawai, dan diperoleh 78 pegawai | <ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan hasil penelitian tentang “Pengaruh Perubahan Jabatan Struktural kedalam Jabatan Fungsional Terhadap Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai Eselon III dan IV di Lingkungan Universitas Negeri Semarang” diperoleh simpulan bahwa Change in Management dapat meningkatkan employee performance (kinerja pegawai) dan employee well-being secara signifikan (hubungan langsung). |

| | | | | |
|---|----------------|--|---|--|
| | | paksaan karena adanya pergeseran dalam lingkungan bisnis secara cepat dan signifikan. | sebagai sampel | |
| Fahmi Aulia Rakhman, Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional : Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, 2020 | - Alih Jabatan | - Hendrik Budhi Prasetyo (2009), tentang perubahan organisasi pada Pusdik Brimob yang dilakukan berdasarkan Keputusan Kapolri Nomor Pol Kep/53/X/2002 menunjukan bahwa Kep 53/X/2002 mengamankan penyederhanaan tingkat kompleksitas, peningkatan formalisasi, dan desentralisasi kewenangan pada organisasi. Perubahan-perubahan ini menciptakan sebuah struktur organisasi yang unik., - Sedermayanti (2000) mengemukakan bahwa upaya restrukturisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang (reengineering) sehingga perusahaan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga perusahaan akan tetap bertahan hidup | Dalam menjelaskan permasalahan, digunakan pendekatan yuridis normatif. Penelitian yuridis normatif adalah penelitian yang mengacu kepada norma-norma hukum yang terdapat dalam perundang-undangan, peraturan-peraturan, dan kebijakan-kebijakan pemerintah. | - Transformasi organisasi pemerintah harus ditandai dengan pengembangan kepemimpinan transformasi dengan visioner yang terukur pada berbagai level kepemimpinan dalam organisasi pemerintah, hal ini sangat diperlukan guna memastikan setiap inovasi yang dikembangkan dapat memberikan nilai tambah kualitas pelayanan, menyelaraskan visi dan lingkungan internal yang diimbangi dengan kemampuan merespons perubahan lingkungan eksternal yang bergerak cepat dalam era Revolusi Industri 4.0 ini. |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Andrew E . Sikula dalam Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. | | |
| <p>Puspita, Restrukturisasi Birokrasi Di Perguruan Tinggi: Penyetaraan Jabatan Struktural Ke Fungsional Perguruan Tinggi Islam Negeri Di Kalimantan, 2022</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Restrukturisasi Birokrasi - Penyetaraan Jabatan | <ul style="list-style-type: none"> - (J. H. Purwanto, 2020; Supratman, 2018) Hal ini karena untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang berwibawa dan bersih maka perlu diwujudkan dalam pelayanan yang efisien, baik dan berkualitas yang didukung oleh kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah yang kompeten sesuai dengan bidang dan keahliannya - Permatasari dan Arian (2021) menemukan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional bertujuan memaksimalkan potensi dan kualitas pegawai dalam merit sistem. Selain ini penyetaraan tersebut dilakukan agar ada transformasi pola pikir pegawai dalam meningkatkan kinerjanya - (Hutagalung, 2021; Kurniawan, 2016; Rohayatin dkk., 2017) Pemerintah melalui | <p>Artikel ini merupakan kualitatif dengan pendekatan fenomenologi.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Pengalihan jabatan kepegawaian merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kesiapan setiap lembaga dalam merespon proses alih jabatan tersebut tentu berbeda-beda |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>Kementerian dan Lembaga berupaya untuk selalu mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat. Upaya tersebut diwujudkan dengan melakukan inovasi, pembinaan kepegawaian, serta penguatan sistem dan strategi layanan.</p> <p>(Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020; A. Purwanto & Nurati, 2021; Rahma, 2020)</p> <p>Penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintah dalam pelayanan publik. Untuk mewujudkan ini, pemerintah melakukan penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV dan dialihkan menjadi jabatan fungsional tertentu.</p> <p>Kebijakan ini didasarkan pada Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) nomor 393 tahun 2019 tentang langkah strategis dan konkret penyederhanaan birokrasi. Penghapusan eselon III dan IV ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi</p> | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| | | kinerja pemerintah kepada publik | | |
| Marthalina, Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional, Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur) Vol 9, No. 1, 2021, pp. 42-55 | <ul style="list-style-type: none"> - Pemindahan Jabatan - Dampak pengembangan karir | <ul style="list-style-type: none"> - Cascio dalam (Marwansyah. 2012) karier dapat dilihat dari perspektif subjektif dan objektif. Karir dari perspektif objektif merupakan rangkaian posisi yang ditempati oleh seorang pegawai selama hidupnya, sementara karir dari perspektif subjektif adalah proses perubahan nilai, sikap dan motivasi yang akan dialami ketika pegawai semakin tua dalam hal usia dan waktu karir. - Moenir AS, (1993), Pengembangan karir pegawai menurut dapat dilaksanakan melalui 4 (empat) cara, yaitu promosi, pendidikan, mutasi atau transfer pegawai serta adanya rekomendasi dari atasan pegawai. | <p>Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif yang mendalam sehingga menghasilkan analisis komprehensif tentang data temuan lapangan untuk menggambarkan fenomena sosial secara jelas, sistematis dan faktual</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan jabatan struktural ke jabatan fungsional belum berdampak langsung pada perkembangan karir di organisasi Kementerian PAN RB selama setahun ini. Hal ini dikarenakan adanya beberapa kendala dan tantangan perubahan yang masih perlu banyak disesuaikan oleh industri dan organisasi ASN di Kementerian PAN RB. Secara konseptual, pola pengembangan karir ASN telah dibuat secara umum, namun untuk beberapa pola pengembangan karir jabatan fungsional khususnya jenis jabatan masih belum semuanya ada. |
| Budi Fernando Tumanggor, Eddy Kusponco Wibowo, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah, Jurnal Sumber Daya Aparatur Vol. 3 No. 1 Mei 2021 | <ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai - Alih Jabatan | <ul style="list-style-type: none"> - Wibisana (2019) terdapat 6 (enam) alasan perlu dilakukannya penyederhanaan birokrasi, yaitu: perlunya birokrasi yang dinamis dan agile (lincah), percepatan sistem kerja, fokus pada pekerjaan fungsional, perlunya efektivitas dan efisiensi, perlunya kinerja yang optimal dan mendorong | <p>Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena peneliti menganggap permasalahan yang diteliti cukup kompleks dan dinamis sehingga data yang diperoleh dari para narasumber tersebut dijarah dengan metode yang lebih</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Hasil penelitian ini menekankan beberapa temuan atau hal penting dalam kaitannya dengan motivasi kerja dan kinerja PNS di lingkungan pemerintah pusat dan daerah dalam kaitan dengan diimplementasikannya kebijakan penghapusan jabatan eselon III, IV dan V. Dalam prakteknya, pihak KemenpanRB lebih menekankan |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| | | <p>terciptanya profesionalitas ASN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Steers & Porter (dalam Miftahun & Sugiyanto, 2010) Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. - Menurut Afandi (2018) kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. | <p>alamiah yakni interview langsung dengan para narasumber sehingga didapatkan jawaban yang alamiah</p> | <p>penggunaan istilah kebijakan ini bukan semata-mata penghapusan jabatan eselon III, IV, dan V namun lebih kepada pengalihan jabatan eselon III dan IV ke jabatan fungsional yang juga memiliki tahapan karier yang sama baiknya dengan tahapan karier jabatan struktural yang sebelumnya diemban oleh para pejabat struktural yang dialihkan tersebut.</p> |
| <p>Arie Pratama, Adnan Rajak, Rahmat Sabuhari, Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai di Lingkup Bps Se- Provinsi Maluku Utara (Studi Tentang Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional), Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Desember 2022, 8 (23), 712-728</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Penyederhanaan Birokrasi - Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai - Kepuasan Kerja | <ul style="list-style-type: none"> - Tumanggor dan Wibowo (2021) Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa faktor kinerja pegawai lebih dominan terimbang dari adanya implementasi kebijakan pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional, pada dimensi individu faktor kinerja pegawai sangat di pengaruhi oleh kemampuan dan keahlian pegawai. - Sukamtono et al. (2022) | <p>Desain penelitian ini adalah deskriptif verifikatif dengan tujuan untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual dan akurat serta menguji hipotesa secara empirik.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : (1) Penyederhanaan birokrasi (Penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Lingkup BPS Se- Provinsi Maluku Utara . Artinya bahwa apabila penyederhanaan |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>prosedur birokrasi sudah dilaksanakan dengan baik sehingga, dengan adanya perubahan jabatan struktural ke jabatan fungsional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> | <p>birokrasi (Penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional) diterapkan dengan baik maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat.</p> <p>(2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkup BPS Se- Provinsi Provinsi Maluku Utara. Artinya bahwa apabila Kepuasan kerja pegawai ditingkatkan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.</p> <p>(3) Penyederhanaan birokrasi (Penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkup BPS Se- Provinsi Provinsi Maluku Utara. Artinya bahwa apabila Penyederhanaan birokrasi (Penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional) diterapkan dengan baik maka kinerja pegawai juga akan meningkat.</p> <p>(4)Kepuasan kerja memediasi pengaruh penyederhanaan birokrasi (Penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional)</p> |
|--|--|--|--|

| | | | | |
|---|-------------------|--|---|---|
| | | | | terhadap kinerja pegawai di Lingkup BPS Se-Provinsi Provinsi Maluku Utara. |
| Widya Timur Panca R.N. Amin Fauzi Yakup,Tara Satyawati, Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi Tenaga Kependidikan Ke Jabatan Fungsional Di Universitas Negeri Surabaya, Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP) ISSN: E-ISSN : 2540- 7880 DOI : 10.26740/jdmp.v4n1.p 1-10 organisasi | - Alih Jabatan | - Nalien (2021) Terkait dengan pelaksanaan penyetaraan jabatan yang telah berlangsung sejak akhir 2019 sampai dengan Juni 2020 tersebut, terdapat beberapa kendala dalam implementasinya atau faktor-faktor penghambat implementasi kebijakan - Menurut (Sedarmayanti 2017; Widhiasih 2016) mengemukakan bahwa upaya restrukturisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang (reengineering) sehingga perusahaan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga perusahaan akan tetap bertahan hidup. | Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diteliti. | 1. Penempatan unit kerja pejabat fungsional penyetaraan yang tidak sesuai dengan jabatan fungsionalnya 2. Kurangnya informasi penyelenggaraan sosialisasi terkait jabatan fungsional yang dipangku; 3. Sulitnya mencari angka kredit dikarenakan ruang lingkup ada di wilayah Pusat bukan di wilayah Universitas. |

2.3 Definisi Operasionalisasi Variabel dan Indikatornya

Bertitik tolak dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh beberapa orang pakar administrasi dan manajemen di atas, maka peneliti merumuskan definisi operasional dari variabel penelitian sebagai berikut :

1. **Alih jabatan (X₁)** sebagai peralihan dari jabatan/jabatan/tempat/tugas yang dilakukan secara mendatar atau vertikal (promosi) dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2007). Ini dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti promosi berdasarkan kinerja yang baik, rotasi jabatan untuk pengembangan karyawan, atau kebutuhan organisasi untuk mengisi posisi yang kosong.

Alih jabatan melibatkan penugasan tanggung jawab baru kepada individu yang telah dipilih atau dipromosikan, dan biasanya melibatkan penyesuaian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang sesuai dengan jabatan yang baru. Tujuan dari alih jabatan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi, mengoptimalkan penempatan sumber daya manusia, serta memberikan kesempatan pengembangan karier bagi karyawan.

Indikator umum dalam alih jabatan meliputi:

- a. Kesesuaian kualifikasi: mengukur sejauh mana karyawan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab baru.
- b. Penyesuaian dan kinerja awal: mengevaluasi seberapa cepat karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tugas baru dan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

- c. Penerimaan oleh rekan kerja dan atasan: mengukur tingkat penerimaan dan dukungan dari rekan kerja dan atasan terhadap karyawan yang mengalih jabatan.
 - d. Perkembangan karier: evaluasi sejauh mana alih jabatan memberikan kesempatan pengembangan karier bagi karyawan.
 - e. Efisiensi organisasi: menilai dampak alih jabatan terhadap efisiensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. **Kompensasi (X₂) adalah** sistem penghargaan yang efektif dapat mendorong pegawai untuk memberikan kemampuan optimal dalam mencapai target yang ditetapkan, sehingga berdampak positif pada kinerja mereka (Kreitner & Knicki, 2015). Indikator yang digunakan untuk mengukur dampak kompensasi terhadap pegawai meliputi:
- a. Daya tarik: setiap penghargaan yang diberikan kepada pegawai harus menarik dan memunculkan keinginan untuk memperolehnya.
 - b. Motivasi: penghargaan pegawai harus dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.
 - c. Pengembangan: penghargaan pegawai harus memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan.
 - d. Kepuasan: setiap penghargaan yang diberikan harus mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawai yang menerimanya.

- e. Retensi: penghargaan pegawai harus dapat mempertahankan keberadaan mereka dalam organisasi.

Dengan memperhatikan indikator-indikator ini, organisasi dapat membangun sistem penghargaan yang efektif untuk memotivasi pegawai dan meningkatkan kinerja mereka.

- 3. **Kepuasan Kerja (Z)** adalah kondisi emosional yang dirasakan oleh pegawai terkait dengan pekerjaannya, yang dapat tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari (Robbin & Judge, 2017). Kepuasan kerja biasanya ditunjukkan melalui tanggapan positif dalam bekerja. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah sebagai berikut:

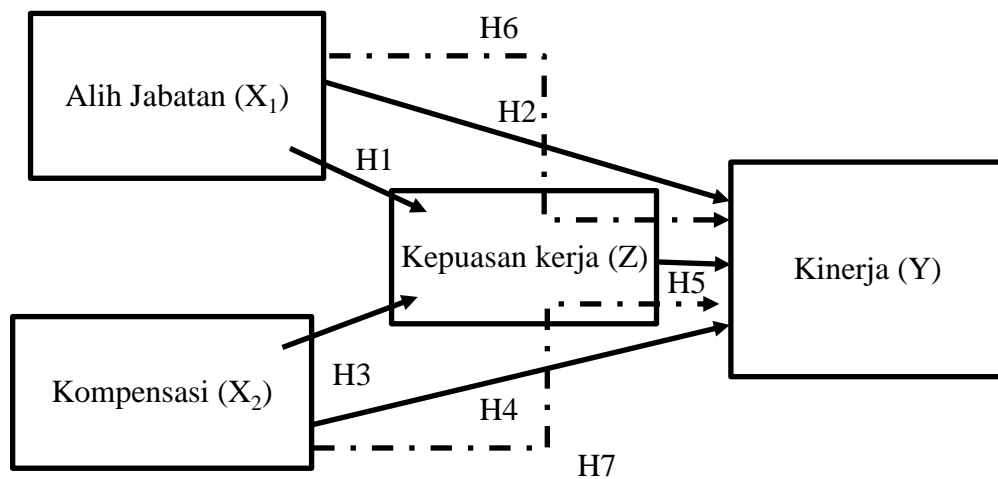
- a. Kepuasan terhadap pekerjaan: Sejauh mana pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tugas mereka, termasuk kesesuaian pekerjaan dengan pendidikan dan keahlian mereka.
- b. Kepuasan terhadap imbalan: Sejauh mana pegawai merasa puas dengan kompensasi yang diterima atas pekerjaan mereka.
- c. Kepuasan terhadap supervisi atasan: Sejauh mana pegawai merasa puas dengan bimbingan yang diberikan oleh atasan mereka.
- d. Kepuasan terhadap rekan kerja: Sejauh mana pegawai merasa puas dengan hubungan dan kerjasama dengan rekan kerja mereka.
- e. Kesempatan promosi: Sejauh mana pegawai merasa puas dengan kesempatan pengembangan karir yang diberikan kepada mereka.

- f. Dengan menggunakan indikator-indikator ini, dapat diukur tingkat kepuasan kerja pegawai dan organisasi dapat melakukan langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja tersebut.
4. **Kinerja (Y)** adalah Kinerja melibatkan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, cara pegawai melakukannya, dan hasil yang dicapai dari pelaksanaan pekerjaan tersebut (Aziz, 2019). Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, di antaranya adalah:
- a. Kejelasan tugas dan tanggung jawab pegawai. Untuk mencapai kinerja yang baik, penting bagi setiap pegawai memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga dapat diketahui siapa yang bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu.
 - b. Kejelasan hasil yang diharapkan dari pekerjaan. Untuk mencapai kualitas dan kuantitas yang diinginkan, penting adanya standar yang jelas tentang hasil kerja yang diharapkan, sehingga setiap pegawai memiliki panduan tentang pencapaian yang harus dicapai.
 - c. Penetapan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Untuk efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan, penting untuk menentukan batas waktu penyelesaian pekerjaan tersebut.

2.4 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, peneliti akan menguji pengaruh variabel Alih Jabatan (X_1) dan variabel Kompensasi finansial (X_2) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) melalui variabel (Z) baik secara parsial maupun simultan.

Untuk lebih jelasnya mengenai model penelitian ini, maka dapat dilihat pada gambar 2 berikut :



———— : Hubungan Langsung

- . - . : Hubungan Tidak Langsung

Sumber: Data Diolah (2022)

Gambar 2. 1 Model penelitian yang digunakan

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi bagaimana variabel Alih Jabatan (X_1) dan variabel Kompensasi finansial (X_2) mempengaruhi variabel Kinerja pegawai (Y) dengan mempertimbangkan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel mediator (Z). Penelitian ini akan membantu dalam memahami sejauh mana Alih Jabatan dan Kompensasi finansial berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui pengaruh variabel mediator (Z). Dengan penelitian ini, diharapkan

akan ditemukan informasi yang berharga yang dapat membantu organisasi dalam meningkatkan strategi Alih Jabatan dan Kompensasi finansial untuk memperbaiki kinerja pegawai.

2.5 Hipotesis

Berdasarkan model penelitian yang digunakan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Variabel alih jabatan berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja

H2: Variabel alih jabatan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai

H3: Variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja

H4: Variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai

H5: Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai

H6: Variabel alih jabatan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening

H7: Variabel kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening