

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi salah satu roda penggerak suatu organisasi sehingga mempunyai peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sukmara dan Priadana (2025) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah seluruh individu yang bekerja dalam sebuah organisasi, berkontribusi terhadap pencapaian tujuan operasional, taktis, dan strategis. Tata kelola sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada tingkat kualitas kemampuan dan keterampilan. Dalam proses implementasi tidak luput dari hambatan dan masalah yang dihadapi baik secara fisik atau psikis yang dapat mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2016:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Simamora (2016:4) manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Mangkunegara (2017:2) menyatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, menurut A.F. Stoner dalam Siagian (2016:6) menyatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu sistem yang memfokuskan pada masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut fungsinya agar dapat berkontribusi dalam mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Program perencanaan meliputi pengorganisasian, penghargaan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan;
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi;
3. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun;

4. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati budaya serta peraturan perusahaan;
5. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan;
6. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan;
7. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung(*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta pedoman pada upah minimum pemerintah;
8. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan;
9. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi;
10. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi dan norma-norma sosial;

11. Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.1.1.3. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat berperan penting dalam tata kelola suatu organisasi. Sukmara dan Priadana (2025) menyatakan ketika SDM dikelola dengan baik, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerja mereka memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri, terlibat secara emosional, dan memiliki komitmen terhadap tujuan bersama.

Sedangkan menurut Adamy (2008:7) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan MSDM dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan Fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika MSDM memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal dipertimbangkan jika karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2.1.2. Transisi Jabatan

2.1.2.1. Pengertian Transisi Jabatan

Transisi jabatan merupakan proses peralihan peran kerja yang dialami sumber daya manusia organisasi akibat berubahnya tata kelola, struktur, atau kebijakan. Menurut Nicholson (1984) Transisi Jabatan atau transisi peran menjelaskan bahwa setiap individu yang berpindah posisi kerja akan mengalami perubahan peran sosial yang meliputi ekspektasi, norma, dan perilaku kerja. Transisi jabatan dipandang sebagai proses penyesuaian dari peran lama menuju peran baru, yang sering kali memunculkan ketidakpastian dan konflik peran. Keberhasilan transisi sangat ditentukan oleh kejelasan peran, dukungan organisasi, serta kemampuan individu dalam menginternalisasi tuntutan peran baru.

Menurut Siagian (2016) efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh ketepatan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan potensi yang dimiliki. Transisi jabatan dipandang sebagai instrumen manajerial untuk menyesuaikan antara kebutuhan jabatan dan kualitas sumber daya manusia. Apabila transisi jabatan dilakukan tanpa analisis jabatan dan kompetensi yang memadai, maka berpotensi menurunkan kinerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2016) perubahan dan pergeseran jabatan merupakan bagian dari pembinaan karier pegawai yang bertujuan meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja. Transisi jabatan yang dirancang secara adil dan transparan akan mendorong kinerja yang lebih baik.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi menyatakan bahwa Penyederhanaan Birokrasi adalah bagian dari proses penataan birokrasi untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintah menjadi lebih efektif dan efisien melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja.

Menurut Ashforth dkk (2000) proses transisi jabatan melibatkan psikologis dan perilaku ketika memasuki, berpindah, atau keluar dari suatu peran kerja sehingga proses ini melibatkan penyesuaian identitas kerja, pembelajaran peran baru, serta adaptasi terhadap ekspektasi organisasi.

Menurut Bridges (2009) transisi jabatan merupakan proses psikologis individu dalam melepaskan peran lama, menyesuaikan diri dengan kondisi baru, dan membangun pemahaman terhadap peran jabatan yang baru akibat perubahan organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa transisi jabatan merupakan proses peralihan peran kerja yang dialami pegawai akibat perubahan sistem, struktur, atau kebijakan organisasi, tanpa selalu diikuti perpindahan unit kerja atau perubahan status jabatan secara formal. Transisi ini

menekankan pada perubahan fungsi, pola kerja, dan tuntutan kompetensi, misalnya peralihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional atau perubahan peran akibat penyederhanaan birokrasi. Dengan demikian, transisi jabatan bersifat adaptif dan prosedural, karena menuntut penyesuaian individu terhadap peran dan mekanisme kerja yang baru.

2.1.2.2. Proses Transisi Jabatan

Transisi jabatan merupakan suatu proses perubahan yang dialami individu ketika berpindah dari satu posisi, peran, atau fungsi kerja ke posisi lain dalam suatu organisasi. Perubahan tersebut tidak hanya menyangkut aspek struktural atau administratif, tetapi juga melibatkan penyesuaian psikologis, sosial, dan fungsional dalam menjalankan peran baru.

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) transisi jabatan sering terjadi sebagai akibat dari kebijakan mutasi, promosi, rotasi, maupun penyederhanaan struktur organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Dessler (2020) yang menyatakan bahwa pergerakan jabatan dalam organisasi merupakan bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan pengembangan kompetensi pegawai.

Proses transisi jabatan tidak berlangsung secara instan, melainkan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Bridges (2009) mengemukakan bahwa proses transisi terdiri atas beberapa tahapan, yaitu:

1. Tahap *ending* merupakan fase ketika individu melepaskan peran lama, termasuk kebiasaan, identitas, dan pola kerja yang sebelumnya melekat. Pada

tahap ini, individu sering mengalami ketidakpastian, resistensi, atau penurunan kepercayaan diri;

2. Tahap *neutral zone*, yaitu fase penyesuaian di mana individu berada dalam kondisi transisi antara peran lama dan peran baru. Pada tahap ini, pegawai mulai mempelajari tugas, fungsi, dan tanggung jawab jabatan baru, namun belum sepenuhnya menguasainya;
3. Tahap *new beginning*, yaitu fase ketika individu telah menerima peran baru dan mulai menunjukkan perilaku kerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Pada tahap ini, pemahaman peran fungsional dan kejelasan peran menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas kinerja. Pegawai yang berhasil melewati tahap ini umumnya menunjukkan peningkatan kepercayaan diri, adaptasi kerja yang baik, serta orientasi yang jelas terhadap tujuan organisasi.

Ashforth (2001) menegaskan bahwa transisi peran menuntut individu untuk melakukan *role learning* dan *role adjustment*, yaitu proses mempelajari norma, nilai, serta standar kinerja yang melekat pada peran baru. Ketidakmampuan individu dalam memahami peran baru dapat menimbulkan ketidakjelasan peran dan konflik yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

2.1.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Transisi Jabatan

Proses transisi jabatan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor individu maupun organisasi. Menurut Robbins (2016), faktor individu meliputi kemampuan adaptasi, pengalaman kerja sebelumnya, motivasi, serta kesiapan psikologis dalam menerima perubahan. Sementara itu, faktor organisasi mencakup

kejelasan struktur dan fungsi jabatan, sistem komunikasi, dukungan pimpinan, serta kebijakan manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya Siagian (2016) menekankan bahwa dalam birokrasi pemerintahan, transisi jabatan yang tidak diiringi dengan sosialisasi tugas dan fungsi secara memadai dapat menimbulkan penurunan kinerja ASN.

2.1.2.4. Dimensi dan Indikator Transisi Jabatan

Transisi jabatan merupakan proses yang mencakup perubahan struktural, fungsional, dan psikologis individu dalam organisasi. Oleh karena itu, pengukuran transisi jabatan tidak dapat dilakukan secara tunggal. Menurut Bridges (2009) transisi jabatan dapat dijabarkan ke dalam beberapa dimensi sebagai berikut:

1. *Ending Phase*, dimensi pelepasan peran lama merupakan tahap awal dalam proses transisi jabatan, yaitu kondisi ketika ASN harus melepaskan identitas, kebiasaan kerja, serta tanggung jawab yang melekat pada jabatan sebelumnya. Fase ini menjadi krusial karena kegagalan individu dalam melepaskan peran lama dapat menghambat penerimaan terhadap peran baru. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, pelepasan peran lama sering kali dipengaruhi oleh lamanya masa jabatan, kedekatan emosional dengan unit kerja, serta tingkat kenyamanan terhadap tugas sebelumnya;
2. *Neutral Zone*, dimensi penyesuaian dan adaptasi peran merupakan fase transisi di mana ASN mulai menjalankan jabatan baru, namun masih berada dalam proses pembelajaran dan penyesuaian. Fase ini sebagai *neutral zone*, yaitu kondisi yang ditandai oleh ketidakpastian peran dan meningkatnya kebutuhan

akan kejelasan tugas. Pada tahap ini, ASN dituntut untuk memahami fungsi jabatan, alur kerja, serta ekspektasi kinerja yang melekat pada peran baru;

3. *New Beginning*, dimensi penerimaan dan internalisasi peran baru merupakan tahap akhir dari proses transisi jabatan, yaitu kondisi ketika ASN telah menerima peran barunya secara utuh dan mampu menjalankannya dengan percaya diri. Fase ini sebagai awal yang ditandai dengan munculnya identitas baru dan komitmen terhadap peran jabatan yang diemban.

2.1.3. Pemahaman Peran Fungsional

2.1.3.1. Pengertian Pemahaman Peran Fungsional

Pemahaman peran fungsional adalah kemampuan aparatur dalam memahami secara utuh tugas pokok dan fungsi jabatan, kewenangan, tanggung jawab, serta ketentuan dan prosedur kerja yang menjadi dasar pelaksanaan tugas dalam organisasi. Pemahaman ini mencakup penguasaan terhadap peran jabatan dan kemampuan menerapkan ketentuan tersebut secara konsisten dalam praktik kerja sehari-hari.

Thoha (2012) menyatakan bahwa efektivitas kinerja aparatur birokrasi sangat ditentukan oleh tingkat pemahaman pegawai terhadap fungsi, peran, dan tanggung jawab jabatan yang diembannya. Pemahaman yang baik terhadap fungsi jabatan akan mendorong perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi dan mengurangi terjadinya penyimpangan tugas.

Menurut Sedarmayanti (2017) pemahaman kerja aparatur mencerminkan sejauh mana pegawai mengetahui dan menguasai tugas, wewenang, serta prosedur kerja yang berlaku, sehingga mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif,

efisien, dan akuntabel. Dalam konteks jabatan fungsional, pemahaman ini menjadi prasyarat utama bagi pencapaian kinerja yang optimal.

Selanjutnya, Pasolong (2016) menjelaskan bahwa pemahaman terhadap fungsi jabatan dan sistem kerja birokrasi merupakan faktor penting dalam membentuk profesionalisme aparatur publik. Aparatur yang memiliki pemahaman peran fungsional yang baik akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan dan tuntutan reformasi birokrasi.

Bakker dan Demerouti (2017) mendefinisikan *role clarity* sebagai kondisi di mana pegawai memiliki pemahaman yang jelas dan memadai mengenai tujuan, tanggung jawab, prosedur, dan ekspektasi yang terkait dengan jabatan yang diembannya. *Role clarity* atau kejelasan peran diposisikan sebagai salah satu *job resource* yang paling signifikan, karena memberikan pegawai informasi yang mereka butuhkan untuk dapat berfungsi secara efektif dalam konteks pekerjaan mereka

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pemahaman peran fungsional adalah tingkat kemampuan dalam menguasai, menafsirkan, dan menerapkan tugas pokok, fungsi, wewenang, serta ketentuan teknis jabatan secara tepat sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi, guna mendukung pencapaian kinerja yang efektif dan akuntabel.

2.1.3.2. Proses Pemahaman Peran Fungsional

Pemahaman peran fungsional tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan. Menurut Ashforth (2001) pembelajaran peran terjadi ketika individu secara aktif mempelajari norma, nilai,

dan standar kinerja yang melekat pada peran baru. Proses ini melibatkan interaksi dengan atasan, rekan kerja, serta sistem organisasi, seperti regulasi dan prosedur kerja.

Dalam konteks ASN, proses pembelajaran peran sering kali dipengaruhi oleh kompleksitas regulasi dan perubahan kebijakan birokrasi. Oleh karena itu, pemahaman peran fungsional menuntut kemampuan ASN untuk menafsirkan aturan, memahami alur kerja, serta menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi publik. Selanjutnya, Robbins (2016) menegaskan bahwa individu dengan pemahaman peran yang baik cenderung memiliki tingkat ambiguitas peran yang lebih rendah, sehingga mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pemahaman Peran Fungsional

Pemahaman yang baik terhadap fungsi jabatan memungkinkan ASN menjalankan peran secara efektif dan menghindari ambiguitas peran. Menurut Tubre & Collins (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi pemahaman peran fungsional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Organisasi, kejelasan tugas dan pengalaman role clarity bersumber dari ekspektasi organisasi dan cara organisasi mengkomunikasikan ekspektasi tersebut kepada pegawai, yang biasanya dilakukan oleh pimpinan sebagai *role sender*;
2. Faktor Kepemimpinan, dukungan instrumental dari rekan kerja dan atasan terbukti mendorong kejelasan peran, yang pada gilirannya dikaitkan dengan tingkat tekanan psikologis yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi;

3. Faktor Individual, faktor personal dan faktor organisasi terbukti memengaruhi dimensi-dimensi peran termasuk konflik peran dan kejelasan peran, yang secara langsung berdampak pada kepuasan kerja dan tekanan pekerjaan.

2.1.3.4. Dimensi dan Indikator Pemahaman Peran Fungsional

Pemahaman peran fungsional tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan terhadap uraian jabatan, tetapi juga mencakup internalisasi peran dan kemampuan menerjemahkan fungsi jabatan ke dalam perilaku kerja yang efektif. Menurut Bakker dan Demerouti (2017) *role clarity* sebagai kondisi di mana pegawai memiliki pemahaman yang jelas dan memadai mengenai tujuan, tanggung jawab, prosedur, dan ekspektasi yang terkait dengan jabatan yang diembannya. Adapun dimensi dari pemahaman fungsional dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pemahaman Tugas Pokok dan Fungsi (*Task & Function Clarity*), tingkat pemahaman pegawai terhadap uraian tugas, fungsi utama, dan ruang lingkup pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan jabatan yang didudukinya.
2. Pemahaman Kewenangan dan Tanggung Jawab (*Role Authority & Responsibility*), mencerminkan sejauhmana pegawai memahami batas-batas kewenangan yang dimilikinya, hierarki pengambilan keputusan, serta tanggung jawab yang harus dipertanggungjawabkan;
3. Pemahaman Prosedur dan Standar Kerja (*Procedural Understanding*), pemahaman pegawai terhadap standar operasional prosedur (SOP), regulasi teknis, dan mekanisme kerja yang berlaku dalam pelaksanaan tugasnya. Pemahaman prosedural yang baik memungkinkan pegawai untuk bekerja

secara konsisten, akuntabel, dan sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan;

4. Pemahaman Target dan Ekspektasi Kinerja (*Performance Expectation*), sejauhmana pegawai memahami target kinerja indikator keberhasilan, serta ekspektasi pimpinan terhadap hasil kerja yang harus dicapai.

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah indikator utama keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sukmara (2023) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh individu dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Priansa (2016:9) Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berada di organisasi. Selain itu, Robbins (2016:17) menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya, Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Menurut Prawirosentono (2015:2) menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Wibowo (2020) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, etis, dan sesuai dengan norma yang berlaku.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan norma dan etika yang berlaku.

2.1.4.2. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2022) Penilaian kinerja dilakukan untuk memastikan bahwa pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif sesuai tujuan organisasi, proses penilaian kinerja dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu:

1. Penetapan standar dan sasaran kerja, pada tahap ini organisasi menentukan target, indikator, dan ukuran keberhasilan yang harus dicapai pegawai. Standar kerja digunakan sebagai pedoman dalam menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan;
2. Pengukuran dan evaluasi kinerja, pada tahap ini organisasi melakukan pengumpulan data terkait hasil kerja pegawai melalui observasi, laporan kerja, maupun dokumentasi kinerja. Hasil kerja tersebut kemudian dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk mengetahui tingkat pencapaian pegawai;

3. Pemberian umpan balik terhadap hasil penilaian, proses ini diberikan agar pegawai mengetahui kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaannya sehingga dapat melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja;

Adapun Armstrong (2010) menyatakan bahwa aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan khusus dalam melaksanakan tugas pekerjaan;
2. Kemampuan khusus non-job (seperti perilaku kewargaan organisasional);
3. Kemampuan komunikasi tertulis dan lisan;
4. Demonstrasi usaha;
5. Pemeliharaan disiplin pribadi;
6. Fasilitasi kinerja rekan kerja dan tim;
7. Pengawasan/ kepemimpinan;
8. Manajemen/administrasi.

2.1.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

Menurut Gibson (2016:45) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a) Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang;
- b) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja;
- c) Faktor Organisasi: motivasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Mathis dan Jackson (2016: 113-114) kinerja karyawan adalah awal dari suatu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada 3 faktor utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu

1. Kemampuan Individual

Kemampuan individual karyawan mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan, merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

2. Usaha

Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang baik. Dari itu walaupun karyawan mempunyai tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dengan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin yang dilakukan.

3. Dukungan Operasional

Dalam dukungan operasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, standar kinerja, peralatan dan teknologi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, sedangkan kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

Menurut Simanjuntak (2015:11) kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu:

1. Faktor kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

- a. Kemampuan dan Keterampilan Kerja;
- b. Motivasi dan Etos Kerja.

2. Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengoordinasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

3. Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

2.1.4.4. Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan target tujuan organisasi, sehingga indikator pengukuran kinerjanya dapat disesuaikan dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2017:18) kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator kinerja, yaitu:

- 1) Tingkat kualitas dan kuantitas (mengacu pada akurasi dan margin kesalahan serta hasil);
- 2) Tingkat kehadiran dan ketepatan waktu (mengacu pada ketaatan jadwal kerja);
- 3) Tingkat tanggungjawab (mengacu pada penyelesaian tugas);
- 4) Tingkat kemampuan pegawai dalam kerjasama dengan yang lain (mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja).

Menurut Miner dalam Sutrisno (2017:172) secara umum terdapat empat aspek kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas;
- 2) Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan;
- 3) Waktu Kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut;
- 4) Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari rekan kerjanya.

Mondy dkk, dalam Priansa (2016: 271) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
Volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu;
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
Pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan dalam di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi;
3. Kemandirian (*Dependability*)
Pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalkan bantuan dari orang lain yang menggambarkan komitmen seorang pegawai;
4. Inisiatif (*Initiative*)

Pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab;

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan, beraksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, melaksanakan tugas sepenuh hati.

Wibowo (2022) mengemukakan bahwa kinerja individu dapat diukur melalui beberapa kriteria, sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja, menunjukkan tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan, baik dari segi ketepatan, ketelitian, maupun kerapihan;
2. Kuantitas Kerja, berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh ASN dalam periode waktu tertentu;
3. Ketepatan Waktu, menggambarkan kemampuan ASN dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan;
4. Efektivitas Kerja, menunjukkan kemampuan dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil kerja yang maksimal;
5. Komitmen Kerja, mencerminkan tingkat keterikatan pegawai terhadap tugas dan organisasi. ASN dengan komitmen kerja tinggi menunjukkan tanggung jawab, loyalitas, dan kesungguhan dalam menjalankan tugas.

2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut dilampirkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan pokok masalah, yang dijadikan dasar dalam penelitian ini:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti	Hasil Penelitian
----	----------	------------------

1	Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Cilacap. Grady Grifandi Delevi. (2025).	Penyederhanaan birokrasi yang ditandai dengan transisi jabatan administrasi ke jabatan fungsional berpengaruh positif terhadap kinerja PNS di Pemerintah Kabupaten Cilacap.
2	Efektivitas Perubahan Organisasi dari Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional pada Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Sandy Hapsaridian, Yuli Budiati dan Djoko Santoso. (2024)	Hasilnya menunjukkan bahwa perubahan jabatan meningkatkan efisiensi, efektivitas, motivasi dan kepuasan kerja pegawai serta membantu penyebaran pengetahuan, keterampilan, mengurangi birokrasi dan meningkatkan fleksibilitas pengambilan keputusan.
3	Pengaruh Transformasi Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Boalemo. Zulaiha Kadjintuni, Udin Hamim, Lisda Van Gobel. (2023)	Transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pemerintah Kabupaten Boalemo.
4	Analisis Pengaruh Pemahaman Tugas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Bandar Lampung. Khairul Saleh. (2019)	Hasil penelitian menunjukkan pemahaman tugas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bandar Lampung.
5	Pengaruh Pemahaman Pustakawan tentang PermenPAN-RB No.9 Tahun 2014 Terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Ade Yul Pascasari Katili. (2017)	Terdapat pengaruh antara pemahaman pustakawan berdasarkan PermenPAN-RB No.9 Tahun 2014 dengan kinerja pustakawan di Perpustakaan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
6	Peran job description terhadap kinerja karyawan. Rahmanisa Juliana dan Shanty Komalasari. (2022).	Hasil penelitian menunjukkan perusahaan yang telah memiliki <i>job description</i> yang baik, benar, dan jelas juga akan memiliki kualitas kerja yang tinggi karena karyawan akan mudah memahami apa saja tugas,

		wewenang dan tanggung jawab yang harus dilakukan sesuai dengan posisi atau jabatannya.
7	Pengaruh Perubahan Jabatan Struktural Ke Dalam Jabatan Fungsional, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Efektivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPS di Wilayah Provinsi Kepulauan Riau. Saor Hasudungan Sitompul, Sri Langgeng Ratna Sari dan Ervin Nora Susanti. (2025).	Hasil penelitian menunjukkan perubahan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Alih Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai BPS Kota Bandar Lampung. M.E. Ivan Sihaloho, Agung Erianto J, Lukmanul Hakim. (2024).	Hasil menunjukkan bahwa Alih Jabatan berpengaruh positif pada Kepuasan Kerja, tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
9	Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kota Banjar. Qoriatussaniah. (2022).	Hasil penelitian menginformasikan bahwa Kemampuan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Banjar
10	Analisis Dampak Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator dan Pengawas ke Dalam Jabatan Fungsional Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Pegawai. Deli Indra Wahyudi, Sujoko dan Nur Wening. (2024)	Pengaruh terhadap kinerja dan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil yang terkena dampak penyetaraan jabatan menyebabkan kinerja dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil tidak sesuai dengan yang diharapkan sebagai pemegang jabatan fungsional

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Hubungan Transisi Jabatan dan Pemahaman Peran Fungsional

Transisi jabatan merupakan proses perubahan yang dialami individu ketika terjadi pergeseran posisi, fungsi, maupun tanggung jawab dalam organisasi. Perubahan jabatan tidak hanya bersifat struktural atau administratif, tetapi juga

melibatkan proses transisi psikologis yang memengaruhi cara individu memahami dan menjalankan peran barunya. Oleh karena itu, transisi jabatan memiliki hubungan yang erat dengan pemahaman peran jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Bridges (2009) memandang transisi sebagai proses psikologis internal yang dialami individu dalam merespons perubahan eksternal. Berbeda dengan perubahan (change) yang bersifat situasional, transisi menekankan pada bagaimana individu melepaskan peran lama, menyesuaikan diri dengan kondisi baru, dan membangun pemahaman terhadap peran yang baru. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, kebijakan seperti penyederhanaan struktur organisasi, pengalihan jabatan struktural ke fungsional, serta rotasi jabatan menuntut ASN untuk melalui proses transisi yang kompleks sebelum mampu memahami peran jabatan secara utuh.

Pemahaman peran jabatan merujuk pada tingkat kejelasan ASN mengenai tugas, tanggung jawab, wewenang, serta harapan kinerja yang melekat pada suatu jabatan. Bakker dan Demerouti (2017) mendefinisikan *role clarity* sebagai kondisi di mana pegawai memiliki pemahaman yang jelas dan memadai mengenai tujuan, tanggung jawab, prosedur, dan ekspektasi yang terkait dengan jabatan yang diembannya. *Role clarity* atau kejelasan peran diposisikan sebagai salah satu *job resource* yang paling signifikan, karena memberikan pegawai informasi yang mereka butuhkan untuk dapat berfungsi secara efektif dalam konteks pekerjaan mereka. Pemahaman peran yang jelas memungkinkan ASN untuk bertindak secara konsisten, terarah, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam situasi transisi

jabatan, pemahaman peran fungsional menjadi hasil penting dari keberhasilan individu dalam melalui proses transisi tersebut.

Hubungan antara transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional bersifat kausal dan positif. Transisi jabatan yang dikelola secara efektif akan mempercepat proses internalisasi peran jabatan, sedangkan transisi yang tidak terkelola dengan baik berpotensi menimbulkan ambiguitas dan konflik peran. Dalam organisasi publik, hubungan antara transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional memiliki implikasi penting terhadap efektivitas kinerja ASN. ASN yang belum berhasil melewati proses transisi jabatan cenderung mengalami kesulitan dalam memahami batasan tugas, menentukan prioritas kerja, dan mengambil keputusan. Sebaliknya, ASN yang berhasil melalui tahapan transisi secara utuh akan memiliki pemahaman peran fungsional yang lebih jelas, sehingga mampu melaksanakan tugas secara efektif dan akuntabel.

2.3.2. Pengaruh Transisi Jabatan terhadap Kinerja ASN

Kinerja dalam organisasi tidak lepas dari faktor-faktor dinamika perubahan organisasi. Perubahan struktur organisasi yang akibat adanya transisi jabatan pada suatu organisasi dapat mempengaruhi budaya, tata kelola, dan sistem kerja.

Adanya proses transisi jabatan akibat dari suatu kebijakan membawa konsekuensi akan perubahan peran, tanggung jawab, tuntutan kompetensi, serta sistem kerja. Dalam organisasi sektor publik, transisi jabatan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) sering terjadi sebagai dampak dari kebijakan reformasi birokrasi, penyederhanaan struktur organisasi, serta penguatan jabatan fungsional.

Kinerja ASN dapat dipengaruhi oleh proses transisi jabatan, hal ini diungkap oleh Ashforth dkk (2000) karena proses transisi jabatan melibatkan psikologis dan perilaku ketika memasuki, berpindah, atau keluar dari suatu peran kerja sehingga proses ini melibatkan penyesuaian identitas kerja, pembelajaran peran baru, serta adaptasi terhadap ekspektasi organisasi. Selanjutnya Griffin dkk (2020) menyatakan bahwa perubahan peran kerja memengaruhi perilaku individu melalui perubahan tujuan kerja, pola interaksi, serta standar kinerja yang harus dicapai. Pegawai yang mampu menyesuaikan diri dengan peran barunya akan menunjukkan peningkatan efektivitas kerja, produktivitas, dan kualitas hasil kerja.

Menurut Dessler (2020) perpindahan jabatan merupakan bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Apabila proses transisi dilakukan secara sistematis, maka pegawai akan lebih cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan jabatan baru dan mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

Selanjutnya, Bridges (2009) menegaskan bahwa keberhasilan kinerja sangat ditentukan oleh proses transisi yang dialami individu. Pegawai yang mampu melewati tahapan transisi mulai dari pelepasan peran lama, penyesuaian, hingga penerimaan peran baru akan lebih siap secara psikologis dan fungsional dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, kegagalan dalam proses transisi dapat menimbulkan ketidakpastian peran dan stres kerja yang berdampak negatif terhadap kinerja.

Dalam konteks ASN, transisi jabatan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis karena berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi publik. Oleh karena itu, keberhasilan transisi jabatan menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja ASN. Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini memposisikan transisi jabatan sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap kinerja ASN. Semakin efektif proses transisi jabatan yang dialami pegawai, maka semakin tinggi tingkat kinerja ASN yang dihasilkan.

2.3.3. Pengaruh Pemahaman Peran Fungsional terhadap Kinerja ASN

Pemahaman peran fungsional pegawai merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik. Indikator dalam memahami peran fungsional dapat terlihat dari tingkat kejelasan dan penguasaan pegawai terhadap peran dan fungsi jabatan yang diembannya, termasuk pemahaman terhadap tugas kerja, tujuan dan sasaran program, visi dan misi organisasi, serta arah kebijakan yang menjadi dasar pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Bakker dan Demerouti (2017) *role clarity* sebagai kondisi di mana pegawai memiliki pemahaman yang jelas dan memadai mengenai tujuan, tanggung jawab, prosedur, dan ekspektasi yang terkait dengan jabatan yang diembannya. *Role clarity* atau kejelasan peran diposisikan sebagai salah satu *job resource* yang paling signifikan, karena memberikan pegawai informasi yang mereka butuhkan untuk dapat berfungsi secara efektif dalam konteks pekerjaan mereka

Pemahaman peran akan pelaksanaan fungsional organisasi dijelaskan juga oleh Griffin dkk (2020) pemahaman peran dapat membuat pegawai untuk

menyesuaikan aktivitas kerjanya dengan tujuan organisasi, menetapkan prioritas pekerjaan, serta melaksanakan tugas secara lebih efisien dan terarah. Sebaliknya, rendahnya pemahaman peran akan menimbulkan ketidakjelasan tugas (*role ambiguity*) yang berdampak pada rendahnya efektivitas dan kinerja pegawai.

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara, pemahaman peran fungsional menjadi semakin penting seiring dengan transformasi jabatan dan penguatan jabatan fungsional. Pegawai dituntut tidak hanya memahami tugas teknis jabatannya, tetapi juga memahami visi dan misi organisasi, tujuan dan sasaran program prioritas, serta arah kebijakan yang melandasi pelaksanaan tugas. Pemahaman tersebut memungkinkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, pemahaman peran fungsional berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN. Semakin tinggi tingkat pemahaman peran fungsional pegawai, maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan, baik dari aspek efektivitas, efisiensi, maupun pencapaian tujuan organisasi.

2.3.4. Pengaruh Transisi Jabatan dan Pemahaman Peran Fungsional terhadap Kinerja ASN

Kinerja merupakan indikator dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi tata kelola organisasi dalam mengelola perubahan peran kerja serta tingkat pemahaman pegawai terhadap fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam konteks reformasi birokrasi, para ASN sering dihadapkan dengan transisi jabatan

yang menuntut adaptasi peran, serta memiliki pemahaman peran fungsional yang memadai agar mampu menjalankan tugasnya.

Menurut Ashforth, dkk (2000) transisi peran merupakan proses penyesuaian individu terhadap perubahan peran kerja yang mencakup perubahan identitas, tuntutan tugas, serta ekspektasi organisasi. Keberhasilan para ASN dalam menyesuaikan diri terhadap jabatan baru akan mempengaruhi perilaku kerja dan output yang dihasilkan. Selanjutnya, Bridges (2009) menegaskan bahwa keberhasilan kinerja sangat ditentukan oleh proses transisi yang dialami individu. Pegawai yang mampu melewati tahapan transisi mulai dari pelepasan peran lama, penyesuaian, hingga penerimaan peran baru akan lebih siap secara psikologis dan fungsional dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, kegagalan dalam proses transisi dapat menimbulkan ketidakpastian peran dan stres kerja yang berdampak negatif terhadap kinerja.

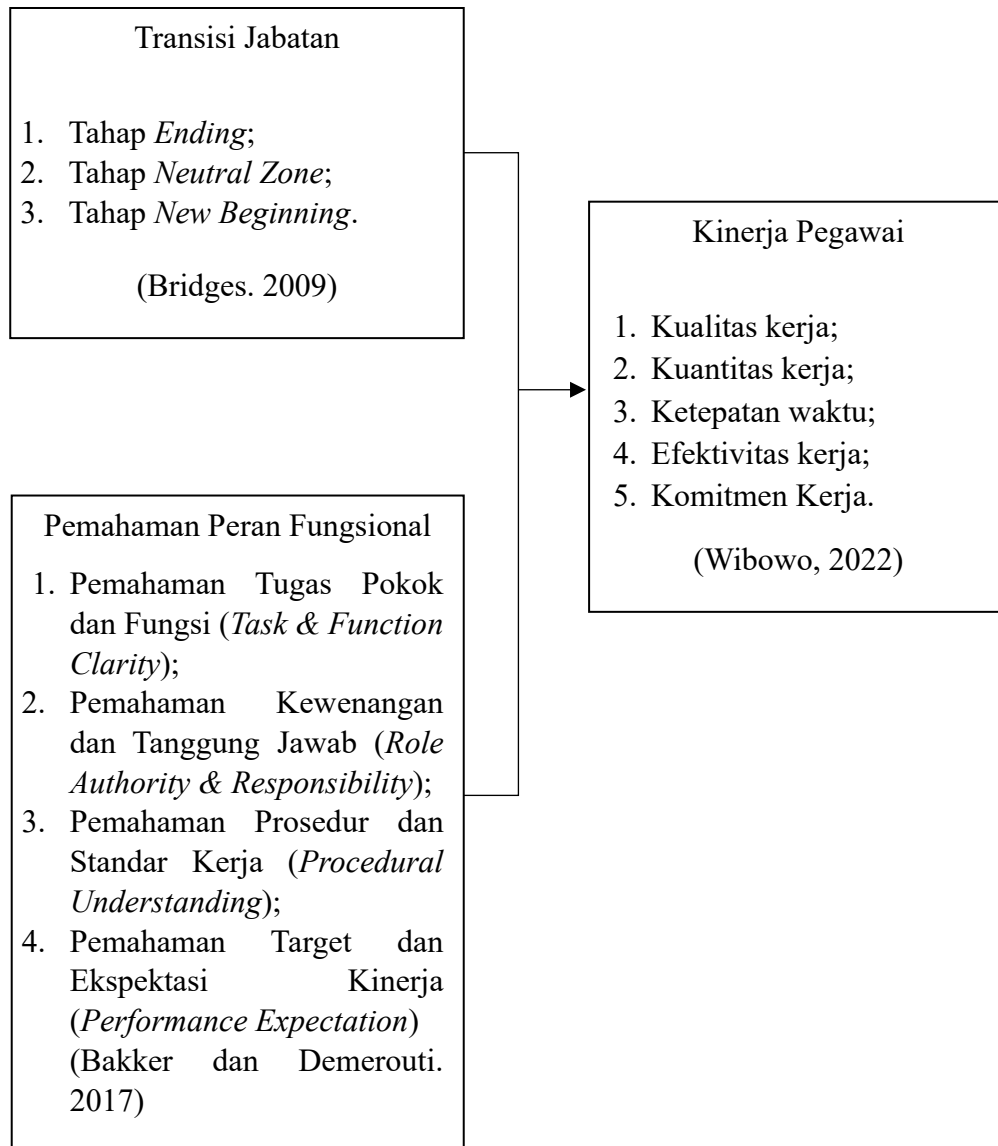
Selain itu, pemahaman peran fungsional juga berperan dalam pelaksanaan tugas ASN. Pemahaman peran fungsional mencerminkan sejauh mana pegawai dapat memahami visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi jabatan, tujuan dan sasaran program, serta kebijakan organisasi. Menurut Bakker dan Demerouti (2017) kejelasan peran memberikan pegawai informasi yang mereka butuhkan untuk dapat berfungsi secara efektif dalam konteks pekerjaan mereka

Transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional memiliki hubungan dalam mempengaruhi kinerja ASN. Transisi jabatan yang tidak diiringi dengan pemahaman peran fungsional yang memadai dapat berpotensi menimbulkan kebingungan peran, inefisiensi kerja dan penurunan kinerja. Sebaliknya, apabila

ASN mampu memahami fungsi, tujuan serta strategi dalam pelaksanaan tugas pada jabatan hasil transisi, maka perubahan jabatan justru dapat menjadi sarana peningkatan kompetensi dan kinerja.

Menurut Wibowo (2022) kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara kemampuan, pemahaman peran, dan motivasi kerja. Dengan demikian, transisi jabatan yang dikelola secara efektif dan didukung oleh pemahaman peran fungsional yang baik akan mendorong ASN untuk mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan paparan tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional sebagai variabel independen yang secara simultan berpengaruh terhadap kinerja ASN.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyajikan paradigma penelitian yang digambarkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1.
Paradigma Penelitian

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2016: 64). Berdasarkan pada kerangka pemikiran

teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1 : terdapat pengaruh transisi jabatan terhadap kinerja ASN.
- Hipotesis 2 : terdapat pengaruh pemahaman peran fungsional terhadap kinerja ASN.
- Hipotesis 3 : terdapat pengaruh transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional terhadap kinerja ASN.