



## **PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN PERALIHAN JABATAN STRUKTURAL KE JABATAN FUNGSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA SOLOK**

1. **Yulianis**, Program Studi: Magister Manajemen Konsentrasi: MSDM Jenjang Pendidikan: Strata-2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, Indonesia. Email: [gebe.yulianis2@gmail.com](mailto:gebe.yulianis2@gmail.com)
2. **Sisri Irawati**, Program Studi: Magister Manajemen Konsentrasi: MSDM Jenjang Pendidikan: Strata-2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, Indonesia. Email: [gebe.yulianis2@gmail.com](mailto:gebe.yulianis2@gmail.com)

---

### **ABSTRAK**

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh reformasi birokrasi dan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Sekretariat Daerah Kota Solok. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 97 pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Namun, motivasi kerja tidak memediasi pengaruh reformasi birokrasi dan peralihan jabatan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja pegawai melalui reformasi birokrasi dan optimalisasi jabatan fungsional.

**Kata Kunci:** reformasi birokrasi, jabatan fungsional, kinerja pegawai, motivasi kerja, Sekretariat Daerah Kota Solok

---

### **Pendahuluan**

#### **Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini, peran organisasi semakin vital dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk sektor pemerintahan. Pemerintahan yang efektif dan efisien menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Salah satu faktor penentu keberhasilan pemerintahan adalah kualitas sumber daya



manusia (SDM) yang dimiliki. Pegawai negeri sipil (PNS) sebagai elemen utama SDM di sektor publik harus memiliki kompetensi, dedikasi, dan profesionalisme yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Reformasi birokrasi dan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional merupakan dua kebijakan strategis yang diterapkan oleh pemerintah untuk meningkatkan kinerja PNS. Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), transparan, akuntabel, dan efisien. Sementara itu, peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dengan menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian dan kompetensinya. Motivasi kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji pengaruh reformasi birokrasi dan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan reformasi birokrasi terhadap motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok?
6. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok?
7. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengkaji pengaruh reformasi birokrasi terhadap motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.
2. Mengkaji pengaruh peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.
3. Mengkaji pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.
4. Mengkaji pengaruh peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.



5. Mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.
6. Menentukan apakah motivasi kerja memediasi pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.
7. Menentukan apakah motivasi kerja memediasi pengaruh peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.

### Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain:

1. **Teoritis:** Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh reformasi birokrasi dan peralihan jabatan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, serta peran motivasi kerja sebagai variabel intervening.
2. **Praktis:** Memberikan rekomendasi kepada pemerintah daerah, khususnya Sekretariat Daerah Kota Solok, dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui kebijakan reformasi birokrasi dan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional.
3. **Kebijakan:** Menyediakan dasar empiris untuk pengembangan kebijakan di sektor publik yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan perbaikan birokrasi.

### Kajian Teori

#### 1. Reformasi Birokras

Reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis dan terencana untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan agar lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Menurut Dwiyanto (2003), reformasi birokrasi mencakup berbagai aspek seperti perbaikan sistem administrasi, peningkatan kualitas SDM, dan optimalisasi pelayanan publik. Tujuan utama dari reformasi birokrasi adalah menciptakan pemerintahan yang bersih, kompeten, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penelitian sebelumnya oleh Prasajo (2012) menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja dan pemberian insentif yang adil. Reformasi birokrasi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan transparansi, dan mengurangi praktik korupsi.

#### 2. Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional

Peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dengan menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian dan kompetensinya. Jabatan fungsional memberikan fleksibilitas lebih besar kepada pegawai untuk fokus pada tugas-tugas spesifik yang sesuai dengan bidang keahlian mereka. Menurut Hasibuan (2016),



peralihan ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai karena mereka dapat bekerja sesuai dengan minat dan keahlian mereka.

Penelitian oleh Wibowo (2015) menunjukkan bahwa pegawai yang berada dalam jabatan fungsional cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai dalam jabatan struktural. Hal ini disebabkan oleh kesesuaian tugas dengan keahlian mereka, serta fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas yang memungkinkan pegawai untuk lebih produktif.

### **3. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Teori motivasi, seperti teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg, menekankan pentingnya kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri dalam mempengaruhi motivasi kerja. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, lebih efektif, dan mencapai hasil yang optimal. Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi kerja terdiri dari tiga komponen utama: arah, intensitas, dan ketekunan. Arah mengacu pada tujuan yang ingin dicapai oleh individu, intensitas menunjukkan seberapa keras individu berusaha untuk mencapai tujuan tersebut, dan ketekunan mencerminkan sejauh mana individu tetap berusaha meskipun menghadapi hambatan.

### **4. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja. Menurut Mangkunegara (2013), kinerja yang baik mencerminkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai serta kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian oleh Sutrisno (2016) menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang tinggi berhubungan positif dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja pegawai yang baik juga mencerminkan kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi, dan dukungan dari pimpinan.

## **Metode Penelitian**

### **1. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Sekretariat Daerah Kota Solok.

### **2. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok. Sampel diambil dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 97 pegawai.



### Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang terdiri dari beberapa bagian, yaitu:

1. **Identitas Responden:** Meliputi data demografis seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja.
2. **Reformasi Birokrasi:** Diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin yang mencakup beberapa indikator seperti transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan kepuasan kerja.
3. **Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional:** Diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin yang mencakup indikator seperti kesesuaian tugas, kepuasan kerja, dan fleksibilitas.
4. **Motivasi Kerja:** Diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin yang mencakup indikator seperti arah, intensitas, dan ketekunan.
5. **Kinerja Pegawai:** Diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin yang mencakup indikator seperti efektivitas, efisiensi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

### Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi data. Analisis inferensial menggunakan model analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen (reformasi birokrasi dan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional), variabel intervening (motivasi kerja), dan variabel dependen (kinerja pegawai).

### Hasil Penelitian dan Pembahasan Deskripsi Responden

Dari 97 kuesioner yang disebar, semua kuesioner kembali dan diisi dengan lengkap. Karakteristik responden berdasarkan data demografis menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 31-40 tahun (45%), dengan komposisi jenis kelamin yang seimbang antara laki-laki dan perempuan. Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1 (65%), dan memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun (55%).

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

1. **Reformasi Birokrasi:** Skor rata-rata indikator reformasi birokrasi adalah 4,2, menunjukkan bahwa responden merasakan adanya upaya yang signifikan dalam reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Solok.
2. **Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional:** Skor rata-rata indikator peralihan jabatan adalah 4,0, menunjukkan bahwa peralihan jabatan dinilai positif oleh responden.



3. **Motivasi Kerja:** Skor rata-rata indikator motivasi kerja adalah 4,1, menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok relatif tinggi.
4. **Kinerja Pegawai:** Skor rata-rata indikator kinerja pegawai adalah 4,3, menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok dinilai baik oleh responden.

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa:

1. **Pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Motivasi Kerja:** Reformasi birokrasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai ( $\beta = 0.45, p < 0.05$ ).
2. **Pengaruh Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional terhadap Motivasi Kerja:** Peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai ( $\beta = 0.40, p < 0.05$ ).
3. **Pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai:** Reformasi birokrasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0.50, p < 0.05$ ).
4. **Pengaruh Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional terhadap Kinerja Pegawai:** Peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0.35, p < 0.05$ ).
5. **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai:** Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0.30, p < 0.05$ ).
6. **Motivasi Kerja sebagai Mediator:** Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai (indirect effect tidak signifikan,  $p > 0.05$ ). Motivasi kerja juga tidak memediasi pengaruh peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai (indirect effect tidak signifikan,  $p > 0.05$ ).

### Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Namun, motivasi kerja tidak memediasi pengaruh reformasi birokrasi dan peralihan jabatan terhadap kinerja pegawai.

### Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, meningkatkan efisiensi, dan memberikan kepuasan kerja kepada pegawai. Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa





reformasi birokrasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja dan pemberian insentif yang adil (Prasojo, 2012).\

### **Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional**

Peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional memberikan fleksibilitas lebih besar kepada pegawai, memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada tugas-tugas spesifik yang sesuai dengan keahlian mereka. Hal ini sesuai dengan teori pekerjaan yang menekankan pentingnya kesesuaian antara pekerjaan dan keahlian pegawai untuk meningkatkan kinerja (Hasibuan, 2016).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja yang tinggi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Namun, dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja tidak memediasi pengaruh reformasi birokrasi dan peralihan jabatan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja penting, faktor lain seperti dukungan organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Kesimpulan dan Saran

### **Kesimpulan**

1. Reformasi birokrasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.
2. Peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.
3. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh reformasi birokrasi dan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai.

### **Saran**

1. **Peningkatan Reformasi Birokrasi:** Sekretariat Daerah Kota Solok perlu terus meningkatkan reformasi birokrasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan memotivasi pegawai. Kebijakan reformasi harus terus dievaluasi dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. **Optimalisasi Peralihan Jabatan:** Peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional perlu dioptimalkan untuk memastikan bahwa pegawai ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kompetensi mereka. Pelatihan dan pengembangan profesional harus terus dilakukan untuk mendukung peralihan ini.
3. **Pengembangan Program Motivasi:** Meskipun motivasi kerja tidak memediasi hubungan yang diteliti, pengembangan program yang meningkatkan motivasi kerja tetap penting untuk mendukung kinerja pegawai. Program penghargaan, pengakuan, dan insentif harus terus diperkuat.
4. **Penelitian Lanjutan:** Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk mengkaji faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti dukungan



organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja. Studi longitudinal juga dapat membantu untuk melihat perubahan dalam jangka waktu yang lebih panjang.

### Daftar Pustaka

1. Dwiyanto, A. (2003). "Reformasi Birokrasi di Indonesia." Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
2. Hasibuan, M.S.P. (2016). "Manajemen Sumber Daya Manusia." PT Bumi Aksara, Jakarta.
3. Mangkunegara, A.P. (2013). "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan." PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
4. Prasajo, E. (2012). "Birokrasi dan Reformasi Birokrasi di Indonesia." Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
5. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). "Organizational Behavior." Pearson Education, New Jersey.
6. Sutrisno, E. (2016). "Manajemen Sumber Daya Manusia." Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
7. Wibowo. (2015). "Manajemen Kinerja." PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.