

**PERSEPSI PEGAWAI NEGERI SIPIL TERKAIT
PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL KE
DALAM JABATAN FUNGSIONAL DAN
PENGARUHNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**

TESIS

Oleh
KETUT SUSILA
NIM 2229131015



**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
2024**



**PERSEPSI PEGAWAI NEGERI SIPIL TERKAIT
PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL KE
DALAM JABATAN FUNGSIONAL DAN
PENGARUHNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**

TESIS

Diajukan kepada
Universitas Pendidikan Ganesha
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan
Program Studi Ilmu Manajemen



**Oleh
Ketut Susila
NIM 2229131015**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
2024**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis oleh **Ketut Susila** Ini telah diperiksa dan disetujui untuk mengikuti Praujian Tesis/Ujian Tesis *)

Pembimbing I



Dr. Komang Krisna Hervanda, S.E., M.M.
NIP. 198309212015041001

Pembimbing II



Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198304242009121002



LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis oleh Ketut Susila ini telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha.

Disetujui pada tanggal: 12 Februari 2024

Oleh
Tim Penguji


.....

Ketua (Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si.)
NIP 197611102014042001


.....

Anggota (Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., MM)
NIP 198309212015041001


.....

Anggota (Dr. Kadek Rai Suwena, M.Pd)
NIP 198304242009121002


.....

Anggota (Trianasari, M.M., Ph.D., CHE)
NIP 197006062002122002


.....

Anggota (Dr. I Nengah Suarmanayasa, SF., M.Si)
NIP 198502202010121007

Mengetahui Direktur
Pascasarjana Undiksha,

Dr. I Nyoman Jempel, M.Pd.
NIP 196910101986031003



LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, serta etika akademis.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Singaraja, 15 Februari 2024

Yang memberi pernyataan,



(Ketut Susila)

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugrah-Nya, sehingga tesis yang berjudul “Persepsi Pegawai Negeri Sipil Terkait Penyetaraan Jabatan Struktural ke dalam Jabatan Fungsional dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja di Universitas Pendidikan Ganesha” dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi S2 Ilmu Manajemen. terselesaikannya tesis ini telah banyak memperoleh uluran tangan dari berbagai pihak. Untuk itu, izinkan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut.

- 1) Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., MM., sebagai Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang demikian bermakna, sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam perjalanan studi dan penyelesaian tesis ini;
- 2) Dr. Kadek Rai Suwena, M.Pd., sebagai pembimbing II, yang telah senantiasa memberikan semangat, motivasi, dan harapan penulis selama penelitian dan penulisan naskah laporan tesis ini, sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan;
- 3) Trianasari, M.M., Ph.D., CHE., dan Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si., sebagai penguji yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini;
- 4) Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si., selaku Koordinator Program Studi S2 Ilmu Manajemen beserta para staf dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini;
- 5) Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha beserta para staf yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan tesis ini.

- 6) Prof. Dr. Wayan Lasmawan, M.Pd. selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
- 7) Rekan-rekan seangkatan di Program Studi Pascasarjana Ilmu Manajemen angkatan 2022, yang telah banyak berkontribusi kepada penulis dalam bentuk semangat selama menjalani studi dan penyelesaian tesis ini;
- 8) Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Wakil Dekan, Kepala Biro serta rekan-rekan di Universitas Pendidikan Ganesha, Tim pada Bagian Kepegawaian yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Universitas Pendidikan Ganesha;
- 9) Rektor Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan ijin dan bantuan administratif sehingga penulis memperoleh kesempatan melanjutkan studi dan menyelesaikan tesis ini;
- 10) Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen dan staf dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini;
- 11) Bapak (Alm) Ketut Tinta dan Ibu Nyoman Tiling selaku orang tua penulis, kakak, serta istri Ni Made Ayu Anggreni dan anak-anak tercinta Putu Jovan Prananda Nayottama, Kadek Jovita Anggela Praba dan Komang Joviana Aretha Dira atas pengertian dan semangat selama penyelesaian tesis ini.

Semoga semua bantuan yang telah mereka berikan dalam menyelesaikan studi ini, mereka diberkati imbalan yang sepadan oleh Tuhan Yang Maha Esa, kesehatan, dan keharmonian dalam menjalani kehidupan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna. Namun, kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah perbendaharaan ilmu dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat akademis, terutama mereka yang menyatakan diri bernaung di bawah kebesaran panji-panji pendidikan.

Singaraja, 12 Februari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	16
1.3 Batasan Masalah	18
1.4 Rumusan Masalah	18
1.5 Tujuan Penelitian	19
1.6 Manfaat Penelitian	20
1.6.1 Manfaat Teoretis	20
1.6.2 Manfaat Praktis	20
1.7 Penjelasan Istilah	20
1.8 Rencana Publikasi	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
2.1 Kajian Teori	23

2.1.1 Perubahan dalam Organisasi	23
2.1.2 Perubahan dalam Organisasi	25
2.1.3 Keberadaan Pegawai dalam Organisasi	27
2.1.4 Jabatan.....	29
2.1.5 Kebijakan Penyetaraan Jabatan.....	33
2.1.6 Persepsi Pegawai.....	37
2.1.7 Produktivitas Pegawai.....	44
2.2 Kajian Penelitian yang Relevan.....	55
2.3 Kerangka Berpikir.....	58
2.4 Hipotesis Penelitian	61
BAB III METODE PENELITIAN	63
3.1 Jenis Penelitian	63
3.2 Lokasi Penelitian	64
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	64
3.4 Waktu Penelitian	65
3.5 Prosedur Penelitian.....	66
3.6 Variabel Penelitian.....	69
3.6.1 Identifikasi Variabel	69
3.6.2 Definisi Variabel.....	69
3.6.3 Definisi Operasional Variabel	69
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.8 Instrumen Penelitian dan Pengujian Instrumen.....	71
3.9 Analisis Data	77
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	83
4.1 Hasil Penelitian.....	83

4.1.1 Deskripsi Data	83
4.1.2 Gambaran Umum Responden.....	89
4.1.3 Persepsi Responden Atas Variabel Penelitian	92
4.1.4 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian.....	114
4.1.5 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian.....	113
4.2 Pembahasan	116
4.2.1 Implementasi Pengalihan Jabatan Struktural Ke Dalam Jabatan Fungsional	116
4.2.2 Pengaruh Penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional terhadap produktivitas kerja PNS di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha	14027
4.2.3 Persepsi PNS Terhadap Pengalihan Jabatan Struktural Ke Dalam Jabatan Fungsional Ditinjau Dari Produktivitas Kerja di Universitas Pendidikan Ganesha	135
BAB V PENUTUP	145
5.1 Simpulan.....	145
5.2 Saran	148
DAFTAR PUSTAKA	150
LAMPIRAN	154

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1	Hasil Penilaian Pakar	75
Tabel 3.2	Tabulasi Silang 2X2 Instrumen.....	75
Tabel 3.3	Kriteria Koefisien Validitas Isi	76
Tabel 3. 4	Kriteria Validitas Butir Instrumen.....	77
Tabel 3. 5	Kriteria Reliabilitas Instrumen	78
Tabel 3.6	Matrik Analisis Penelitian.....	82
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	90
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	91
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Setelah Penyetaraan ..	92
Tabel 4.4	Kriteria Interpretasi Skor.....	93
Tabel 4.5	Deskripsi Jawaban Responden tentang Kuantitas Kerja Pegawai sebelum Pengalihan Jabatan (Struktural)	94
Tabel 4.6	Deskripsi Jawaban Responden tentang Kualitas Kerja setelah Pengalihan Jabatan (Fungsional).....	95
Tabel 4.7	Deskripsi Jawaban Responden tentang Kualitas Kerja Pegawai sebelum Pengalihan Jabatan (Struktural)	97
Tabel 4.8	Deskripsi Jawaban Responden tentang Kualitas Kerja Pegawai Sesudah Pengalihan Jabatan (Fungsional)	98
Tabel 4.9	Deskripsi Jawaban Responden tentang Efisiensi Kerja Pegawai sebelum Pengalihan Jabatan (Struktural)	100
Tabel 4.10	Deskripsi Jawaban Responden tentang Efisiensi Kerja Pegawai Sesudah Pengalihan Jabatan (Fungsional)	101
Tabel 4.11	Deskripsi Jawaban Responden tentang Inovasi dan Kreativitas Pegawai sebelum Pengalihan Jabatan (Struktural).....	103
Tabel 4.12	Deskripsi Jawaban Responden tentang Inovasi dan Kreativitas Pegawai Sesudah Pengalihan Jabatan (Fungsional).....	104
Tabel 4.13	Deskripsi Jawaban Responden tentang Manajemen Waktu Pegawai sebelum Pengalihan Jabatan (Struktural)	101

Tabel 4.14 Deskripsi Jawaban Responden tentang Manajemen Waktu Pegawai sebelum Pengalihan Jabatan (Struktural)	103
Tabel 4.15 Data Hasil Penilaian Pakar Terhadap Kemampuan Berpikir Kritis..	104
Tabel 4.16 Tabulasi Silang 2x2.....	107
Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas Butir Instrumen	108
Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas	110
Tabel 4.19 Hasil Uji Korelasi (Correlations)	110
Tabel 4.20 Standar Korelasi	112
Tabel 4.21 Uji Beda Rata-rata Dua Sampel berpasangan (Paired Sample T-test)	114



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Persepsi (Sridiawati, 2014).....	42
Gambar 2.2 Alur Pikir Penelitian.....	60
Gambar 3.1 Model Konseptual Penelitian	67
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Universitas Pendidikan Ganesha.....	84



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Ijin Penelitian	154
Lampiran 2	Data Kepala Bagian dan Subbagian di Universitas Pendidikan Ganesha	155
Lampiran 3	Data Narasumber yang diambil sebagai Sampel dalam Wawancara	162
Lampiran 4	Pedoman Wawancara	167
Lampiran 5	Angket/Kuesioner Penelitian.....	175
Lampiran 6	Data Produktivitas PNS Sebelum Penyetaraan Jabatan Struktural ke dalam Jabatan Fungsional.....	180
Lampiran 7	Data Produktivitas PNS Sebelum Penyetaraan Jabatan Struktural ke dalam Jabatan Fungsional.....	184
Lampiran 8	Hasil Analisis Uji Validitas Butir Instrumen.....	189
Lampiran 9	Hasil Analisis Uji Reliabilitas Instrumen	188
Lampiran 10	Statistik Descriptive, Uji Korelasi, Uji T-Berpasangan (Paired Sample T-Test)	190

